EXCLUSIVO: OS BASTIDORES DA OPERAÇÃO DO MAGAZINE LUIZA PARA ABRIR 50 LOJAS EM SÃO PAULO NUM ÚNICO DIA

EXAME

EDIÇÃO 925 ANO 42 Nº 16 - 27/8/2008 www.exame.com.br R$ 10,95

Abril

EXEMPLAR DE ASSINANTE
VENDA PROIBIDA

A FORTUNA DO PETRÓLEO

As novas reservas da costa brasileira podem transformar — para melhor — a economia do país. Mas, para chegar lá, será preciso mais tecnologia e dinheiro e menos ideologia

E MAIS:

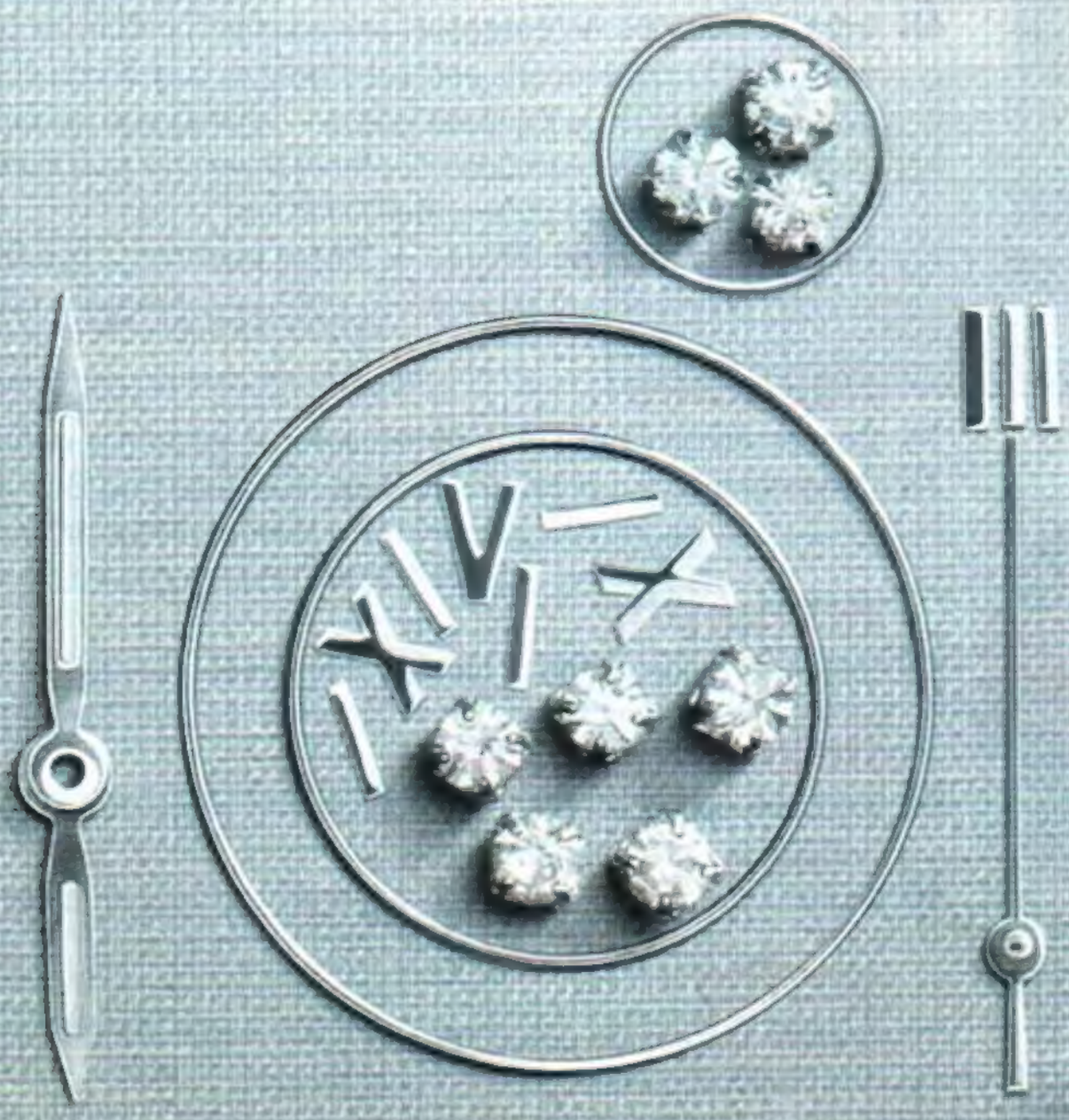
Como a Petrobras está se preparando para a aventura do pré-sal

NEOGAMA BBH

Bradescompleto

A VIDA É BOA. MAS SÓ COM TEMPO ELA É PRIME.

Cliente Prime tem o mais completo portfólio de produtos e serviços financeiros criados sob medida. Abra sua conta e ganhe mais que variedade de serviços: ganhe tempo para aproveitar o que você conquistou. Consulte nossos Gerentes de Relacionamento. **www.bradescoprime.com.br**



Prime

WILTON JUNIOR/AE

32 Plataforma da Petrobras: nova etapa para a empresa

88 Utilitário da Chrysler: carrões no ostracismo

LAILSON SANTOS

138 Luiza Trajano (*ao centro*): exemplo de crescimento

EXAME

REVISTA QUINZENAL – ANO 42 – Nº 16 – EDIÇÃO 925 – 27 DE AGOSTO DE 2008

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: **224 907** EXEMPLARES

capa

22 Petróleo As novas reservas brasileiras podem mudar para melhor a economia do país — mas, para isso, é preciso mais tecnologia, mais dinheiro e menos ideologia

32 Petróleo Para transformar o petróleo das profundezas do oceano em riqueza, a Petrobras terá, primeiro, de transformar a si própria

40 Petróleo Encontrar o petróleo na camada pré-sal foi o primeiro passo — agora é preciso tirá-lo de lá de maneira econômica

brasil

48 Infra-estrutura 1 As empresas privadas aumentam os investimentos em infra-estrutura estimuladas pela moeda estável e pela expansão da economia

52 Infra-estrutura 2 Os recursos oficiais do PAC são minoria comparados aos das empresas

56 Defesa As Forças Armadas já planejam como gastar os 6 bilhões de reais que devem receber do governo para comprar armas

61 Governo Há mais de um ano, o Brasil quebrou a patente de um medicamento contra a Aids, mas nenhum laboratório público conseguiu fabricá-lo até agora

negócios

74 Concorrência Como uma multinacional errou por confiar em uma decisão do governo

78 Consolidação Empresários tentam reproduzir no Brasil o modelo de academias de ginástica criado pelo grupo inglês Virgin, do empresário Richard Branson

marketing

84 Imagem A petroquímica Quattor é um exemplo de como construir uma marca

negócios globais

88 Automóveis As montadoras americanas se preparam para aposentar seus carros beberrões de combustível

96 Índia O modelo de negócios dos entregadores de marmita indianos chega a Harvard

gestão

108 Crédito Depois de cinco anos, o ABN Amro Real finalmente obtém resultados nos financiamentos para a baixa renda

tecnologia

122 Mobilidade A brasileira Spring Wireless se prepara para o IPO na Nasdaq

129 Gestão O presidente do SAS, Jim Goodnight, se recusa a abrir o capital da empresa, mas seu peculiar estilo de administração influenciou até o Google

especial

138 Expansão Os bastidores da operação do Magazine Luiza para inaugurar 50 lojas num só dia

consumo

158 Turismo Os zepelins ressuscitam em viagens de lazer pela Europa

sete perguntas

178 Armando Branchini Para o consultor italiano, o Brasil é tão importante quanto a China ou a Rússia para as grandes grifes de luxo

seções

9 Carta ao Leitor

10 Portal EXAME

14 Cartas & E-mails

17 Primeiro Lugar

66 Vida Real • J.R. Guzzo

70 Olhar Global • Bill Emmott

101 Volta ao Mundo

119 Gestão & Idéias

149 Seu Dinheiro

156 Agenda do Líder • Jack Welch

160 Índice de Empresas

CAPA: TONY CRADDOCK/SPL/LATIN STOCK

HYUNDAI AZERA. SERÁ QUE ELE É PÁREO PARA MERCEDES, BMW E LEXUS?

Drive your way.

VEJA O QUE DIZ QUEM MAIS ENTENDE DE CARROS NO BRASIL.

Revista Quatro Rodas - Edição 576 - Março 2008

AZERA X MERCEDES CLASSE C

O Azera tem motor de alumínio 3.3 V6 de 24 válvulas, com comando de válvulas e coletores de admissão variáveis, e gera 245 cv de potência e 31 mkgf de torque, segundo o importador *(veja quadro na pág. 56)*. Ele realmente é mais potente que o Mercedes C 280, que vem equipado com um V6 3.0 com 231 cv

AZERA X BMW SÉRIE 7

Cortina Comparamos medidas dos dois veículos e tivemos uma surpresa. Apesar de ser menor por fora, o Azera é maior que o Série 7 no volume total da cabine, de acordo com a agência americana EPA. Pelo quadro de medidas *(veja na pág. 58)*, é possível imaginar que há equilíbrio entre os dois, uma vez que o Hyundai tem vantagens nas posições dianteiras e o BMW, nas traseiras. A BMW pode se valer de que é imbatível na distância para os quadris e espaço no porta-malas. Mas na soma geral de espaço na cabine o Azera leva a melhor.

AZERA X LEXUS

No que diz respeito à comparação com o Lexus, admiração é algo difícil de medir. Com modelos como o Azera e o SUV VeraCruz, a Hyundai está pleiteando uma vaga no Olimpo das marcas de prestígio, enquanto a Lexus já nasceu nesse meio, como uma estratégia da Toyota para ingressar no segmento de luxo. Mas, como medida de seu cartaz, a Hyundai apresenta os prêmios que o Azera conquistou em 2007. Um deles foi o primeiro lugar no ranking de Desempenho e Design, da conceituada empresa de pesquisas americana J.D. Power. O outro foi o de Qualidade Total, da consultoria Strategic Vision, também americana. A Lexus pode argumentar que já venceu diversos prêmios ao longo de sua história. Mas neste momento é a Hyundai que está festejando. (Você pode consultar os resultados nos sites www.jdpower.com e www.strategicvision.com).

AZERA X PREÇO

Entre os carros mencionados na propaganda, o Azera é o mais barato. Ele custa 94 800 reais na versão mais simples e 105 400 reais na completa, enquanto o Mercedes C 280 é vendido por 219 900 reais, o Lexus ES 350 sai por 227 318 reais e o BMW 750i V8, ao preço de 490 000 reais.

Alemão nos detalhes Independentemente da percepção do mercado, pode-se dizer que um carro é admirado quando combina design, qualidade e conforto. E isso o Azera tem para oferecer. Seu design adota um visual clássico, como é costume no segmento de luxo, mas com personalidade.

MELHOR COMPRA
QUATRO RODAS
2008
ZERO KM ACIMA DE 70000 REAIS

1º LUGAR

HYUNDAI www.hyundai-motor.com.br

HYUNDAI AZERA.
LANÇAMENTO LINHA 2009.

ELEITO PELA QUATRO RODAS
A MELHOR COMPRA
NA CATEGORIA ACIMA DE R$ 70.000,00.

MELHOR COMPRA
QUATRO RODAS
2008
ZERO KM ACIMA DE 70000 REAIS

1º LUGAR

AZERA

3.3 V6 DUAL VVT-i 24V

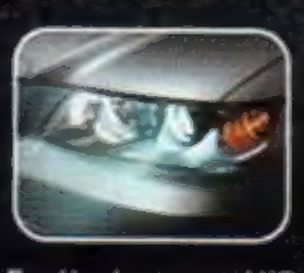
O máximo em tecnologia, potência e sofisticação.

Bancos, direção e retrovisores com ajuste elétrico simultâneo de 3 memórias. Detalhes em legítima madeira de lei (rádica)

Cortina de proteção solar no vidro traseiro. Sensores de chuva no pára-brisa

Áudio Infinity (JBL) com MP3, disqueteira para 6 CDs no painel e 10 alto-falantes

Lanternas traseiras e luzes de freio com LED. Abertura do porta-malas a distância



Faróis de xenon HID com acendimento automático e simultâneo do painel

10 air bags, máxima segurança 5 estrelas no NCAP

HYUNDAI www.hyundai-motor.com.br

GARANTIA DE QUALIDADE 5 ANOS

SEM LIMITE DE QUILOMETRAGEM

HYUNDAI Official Partner

Drive your way.

LANÇAMENTO LINHA 2009

MAIS EQUIPADO. MAIS LUXUOSO.

Transmissão automática de 5 velocidades H-Matic com acionamento manual Shiftronix extramacio e controle adaptativo Learning Mode automático

Vidros fotocromáticos. Escurecem conforme a intensidade da luz solar

Ar-condicionado com controle individual de temperatura, filtro antipólen, AQCS (Air Quality Control System) e umidificador de ar

PROMOÇÃO ESPECIAL - LINHA 2008

TAXA 0% de juros

Azera Completo

R$ 98.400

50% DE ENTRADA + 24X SEM JUROS

Azera Completíssimo

R$ 108.930

50% DE ENTRADA + 24X SEM JUROS

Promoção especial linha 2008. Modalidade leasing. Juros pagos pelo distribuidor. Tarifa não inclusa. CET e tarifa serão fornecidos pelo agente financeiro que aprovar o crédito.

DISTRIBUIDORES EM TODO O PAÍS: 0800 77 02 011

Como contatar EXAME

ASSINATURAS

- Para assinar
  Site: www.assineabril.com
  Grande São Paulo: Tel. (11) 3347-2121
  Demais localidades: Tel. 0800-7752828
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Sábado das 9 às 16 horas
- Atendimento ao cliente
  Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse **www.abrilsac.com**. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.
  E-mail: **abrilsac@abril.com.br**
  Grande São Paulo: Tel. (11) 5087-2112
  Demais localidades: Tel. 0800-7752112
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

- Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, acesse **www.conteudoexpresso.com.br** ou ligue para: **Tel. (11) 3089-8853**

REPRINTS

- Cópias de reportagens (mínimo de 500) impressas com a capa da edição e com direito de reprodução garantido
  reprint.exame@abril.com.br
  Fax (11) 3037-2450

EDIÇÕES ANTERIORES

- Venda exclusiva em bancas, pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa. Solicite ao seu jornaleiro.

RELEASES

- **releases.exame@abril.com.br**

CORRESPONDÊNCIA

- Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a matérias
  redacao.exame@abril.com.br
  Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
  Cartas e mensagens devem trazer o nome completo, o endereço e o telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

- Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site **www.exame.com.br**

PUBLICIDADE

- Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil
  publicidade.exame@abril.com.br
  Tel. (11) 3037-2302, Fax (11) 3037-2301

PROJETOS ESPECIAIS

- Associe sua empresa ou produto a informes publicitários temáticos ou exclusivos
  informe.exame@abril.com.br
  Tel. (11) 3037-2302, Fax (11) 3037-2301

TRABALHE CONOSCO

- www.abril.com.br\trabalheconosco

VB 2008

EDITORA Abril

Fundador: VICTOR CIVITA
(1907-1990)

Presidente e Editor: Roberto Civita
Vice-Presidente Executivo: Jairo Mendes Leal
Conselho Editorial: Roberto Civita (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), José Roberto Guzzo
Diretor de Assinaturas: Fernando Costa
Diretora de Mídia Digital: Fabiana Zanni
Diretor de Planejamento e Controle: Auro Luís de Iasi
Diretora-Geral de Publicidade: Thais Chede Soares
Diretor-Geral de Publicidade Adjunto: Rogerio Gabriel Comprido
Diretor de RH e Administração: Dimas Mietto
Diretor de Serviços Editoriais: Alfredo Ogawa

Diretor Editorial: José Roberto Guzzo
Diretor-Superintendente: Alexandre Caldini

EXAME

Diretora de Redação: Cláudia Vassallo
Redator-Chefe: André Lahóz

Editores Executivos: Cristiane Correa, Mauricio Lima, Sérgio Ruiz Luz, Sérgio Teixeira Jr. **Editores:** Cristiane Mano, Daniel Hessel Teich, Eduardo Salgado, José Roberto Caetano, Marcelo Ragazzi Onaga, Maria Luísa Mendes, Tiago Lethbridge **Subeditores e Repórteres:** Ana Luiza Herzog, Camila Fusco, Carolina Meyer, Daniella Camargos, Denise Carvalho, Denise Dweck, Fabiane Stefano, Giuliana Napolitano, Larissa Santana, Luciene Antunes, Melina Costa, Roberta Paduan, Tatiana Gianini, Tiago Maranhão **Estagiário:** Bruno Victor Toranzo **Sucursais:** Angela Pimenta (Brasília), Suzana Naiditch (Porto Alegre), Malu Gaspar, Samantha Lima (Rio de Janeiro) **Revisão:** Ivana Traversim (chefe), Eduardo Teixeira Gonzaga, Regina Pereira

Diretora de Arte: Roseli de Almeida **Editora de Arte:** Cláudia Calenda **Designers:** Jean Takada, Luciana Maia, Maria do Carmo Benicchio, Marta Teixeira, Simone Spitzcovsky **Edições Especiais:** Ricardo Godeguez (editor de arte), Alessandra Silveira, Rita Ralha (designers) **Estagiária:** Victoria Andreoli **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), André Chagas, Carlos Alberto Pedretti, Julio Gomes **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Pedro Strelkow (subeditor), Iara Brezeguello, Natália Parizotto, Vivian Pacheco (pesquisadoras), Aline Rocha (estagiária)

Portal EXAME
Gerente de Produto: Osmar Lazarini **Editor:** João Sandrini **Repórteres:** Francine De Lorenzo, Márcio Juliboni, Peri de Castro Dias **Webdesigner:** Fábio Teixeira **Webmaster:** Marcus Cruz
www.exame.com.br

Apoio Editorial: Bia Mendes **Departamento de Documentação e Abril Press:** Grace de Souza
Diretoria de Arte: Carlos Grassetti **Editoria de Infografia:** Luiz Iria **Treinamento Editorial:** Edward Pimenta

Publicidade Centralizada
Diretores: Marcos Peregrina Gomez, Mariane Ortiz, Robson Monte, Sandra Sampaio
Diretor de Publicidade Regional: Jacques Baisi Ricardo **Diretor de Publicidade Rio de Janeiro:** Paulo Renato Simões **Gerente de Vendas:** Edson Melo (RJ) **Executivos de Negócio:** Ana Paula Teixeira, Daniela Serafim, Eliane Pinho, Emiliano Hansenn, Karine Thomaz, Luciano Almeida, Marcelo Cavalheiro, Marcelo Pezzato, Marcio Bezerra, Maria Lucia Strotbek, Pedro Bonaldi, Renata Mioli, Rodrigo Toledo, Selma Costa, Sueli Fender, Susana Vieira

Publicidade Núcleo Negócios
Gerente: Francisco Barbeiro Neto **Executivos de Negócio:** Adriana Nazaré, André Cecci, Carlos Eduardo Brust, Edvaldo Silva, Marcela Orefece, Thais Alphaia **Gerente de Projetos Especiais:** Antonia Costa **Coordenadora:** Christina Pessoa (RJ)

Planejamento, Controle e Operações
Gerente: Victor Zockun **Consultor:** Virginia Oshiro **Processos:** Agnaldo Gama, Clelio Antônio

Eventos e Circulação
Gerente de Eventos: Regina Bernardi **Gerente de Produto:** Viviane Ribeiro
Gerente de Circulação - Avulsos: Andrea Abelleira **Gerente de Circulação - Assinaturas:** Viviane Ahrens

Assinaturas
Diretor de Atendimento e Relacionamento com o Cliente: Fabian S. Magalhães **Operações de Atendimento ao Consumidor:** Malvina Galatovic

Em São Paulo: Redação e Correspondência: Av. das Nações Unidas, 7221, 20º andar, Pinheiros, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000, fax (11) 3037-2027 **PUBLICIDADE São Paulo** www.publiabril.com.br **Classificados** tel. 0800-7012066; Grande São Paulo, tel. 3037-2700 **ESCRITÓRIOS E REPRESENTANTES DE PUBLICIDADE NO BRASIL: Central-SP:** (11) 3037-2302 **Bauru** Gnottos Mídia e Representações Comerciais, tel. (14) 3227-0378, e-mail: gnottos@gnottosmidia.com.br **Belém** Midiasolution Belém, tel. (91) 3222-2303, e-mail: simone.midiasolution@veloxmail.com.br **Belo Horizonte** Escritório tel. (31) 3282-0630, fax (31) 3282-0632 **Representante Triângulo Mineiro** F&C Campos Consultoria e Assessoria Ltda., telefax (16) 3620-2702, cel. (16) 8111-8159, e-mail: fmc.rep@terra.com.br **Blumenau** M. Marchi Representações, tel. (47) 3329-3820, telefax: (47) 3329-6169, e-mail: mauro@mmarchiabril.com.br **Brasília** Escritório: tels. (61) 3315-7554/55/56/57, fax (61) 3315-7558; Representante: Carvalhaw Marketing Ltda., tels. (61) 3426-7342, 3223-0736/7778, 3225-2946, fax (61) 3321-1943, e-mail: starmkt@uol.com.br **Campinas** CZ Press Com. e Representações, telefax (19) 3251-2007, e-mail: czpress@czpress.com.br **Campo Grande** Josimar Promoções Artísticas Ltda., tel. (67) 3382-2139, e-mail: karenb@josimarpromocoes.com.br **Cuiabá** Agronegócios Comunic. Ltda., tel. (65) 9235-7446, e-mail: lucianooliveira@uol.com.br **Curitiba** Escritório: tels. (41) 3250-8000/8030/8040/8050/8080, fax (41) 3252-7110; Representante: Via Mídia Projetos Editoriais Mkt. e Repres. Ltda., telefax (41) 3234-1224, e-mail: viamidia@viamidiapr.com.br **Florianópolis** Interação Publicidade Ltda., tel. (48) 3232-1617, fax (48) 3232-1782, e-mail: fgregorio@interacaoabril.com.br **Fortaleza** Midiasolution Repres. e Negoc., telefax (85) 3264-3939, e-mail: simone.midiasolution@veloxmail.com.br **Goiânia** Middle West Representações Ltda., tel. (62) 3215-5158, fax (62) 3215-9007, e-mail: publicidade@middlewest.com.br **Manaus** Paper Comunicações, telefax (92) 3656-7588, e-mail: paper@internext.com.br **Maringá** Atitude de Comunicação e Representação, telefax (44) 3028-6969, e-mail: marlene@atituderep.com.br **Porto Alegre** Escritório: tel. (51) 3327-2850, fax (51) 3327-2855; Representante: Print Sul Veículos de Comunicação Ltda., telefax (51) 3328-1344/3823/4954, e-mail: ricardo@printsul.com.br **Recife** MultiRevistas Publicidade Ltda., telefax (81) 3327-1597, e-mail: multirevistas@uol.com.br **Ribeirão Preto** Gnottos Mídia Representações Comerciais, tel. (16) 3911-3025, e-mail: gnottos@gnottosmidia.com.br **Salvador** AGMN Consultoria Public. e Representação, tel. (71) 3311-4999, fax (71) 3311-4960, e-mail: abrilagmn@uol.com.br **Vitória** ZMR - Zambra Marketing Representações, tel. (27) 3315-6952, e-mail: samuel@zambramkt.com

PUBLICAÇÕES DA EDITORA ABRIL: Veja: Veja, Veja São Paulo, Veja Rio, Vejas Regionais **Núcleo Negócios:** Exame, Exame PME, Você S/A **Núcleo Tecnologia:** Info, Info Corporate **Núcleo Informação:** Revista da Semana **Núcleo Bem-Estar:** Boa Forma, Bons Fluidos, Saúde!, Vida Simples **Núcleo Comportamento:** Claudia, Glow, Nova **Núcleo Jovem:** Almanaque Abril, Aventuras na História, Capricho, Guia do Estudante, Loveteen, Mundo Estranho, Superinteressante **Núcleo Moda:** Elle, Estilo, Manequim, Manequim Noiva, Revista A **Núcleo Semanais:** Ana Maria, Minha Novela, Sou Mais Eu!, Tititi, Viva Mais! **Núcleo Casa e Construção:** Arquitetura e Construção, Casa Claudia **Núcleo Celebridades:** Bravo!, Contigo! **Núcleo Homem:** Men's Health, Playboy, Vip **Núcleo Infantil:** Atividades, Disney, Recreio **Núcleo Motor Esportes:** Fruta S/A, Placar, Quatro Rodas **Núcleo Turismo:** Guias Quatro Rodas, National Geographic, Viagem & Turismo **Fundação Victor Civita:** Nova Escola

INTERNATIONAL ADVERTISING SALES REPRESENTATIVES Coordinator for International Advertising: Global Advertising, Inc., 218 Olive Hill Lane, Woodside, California 94062. UNITED STATES: World Media Inc. (Conover Brown), 19 West 36th Street, 7th Floor, New York, New York 10018, tel. (212) 213-8383, fax (212) 213-8836; Charney/Palacios & Co., 9200 So. Dadeland Blvd, Suite 307, Miami, Florida 33156, tel. (305) 670-9450, fax (305) 670-9455. JAPAN: Shinano International, Inc., Akasaka Kyowa Bldg. 2F, 1-6-14 Akasaka, Minato-ku, Tokyo 107-0052, tel. 81-3-3584-6420, fax 81-3-3505-5628. TAIWAN: Lewis Int'l Media Service Co. Ltd. Floor 11-14 nº 46, Sec. 2 Tun Hua South Road Taipei, tel. (02) 707-5519, fax (02) 709-8348.

EXAME 925 (ISSN 0102-2881), ano 42, nº 16, é uma publicação quinzenal da Editora Abril S.A. **Edições anteriores:** venda exclusiva em bancas, pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa. Solicite ao seu jornaleiro. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. **EXAME** não admite publicidade redacional.

Serviço ao Assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2121 Demais localidades: 0800-7752828 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA DIVISÃO GRÁFICA DA EDITORA ABRIL S.A.
Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

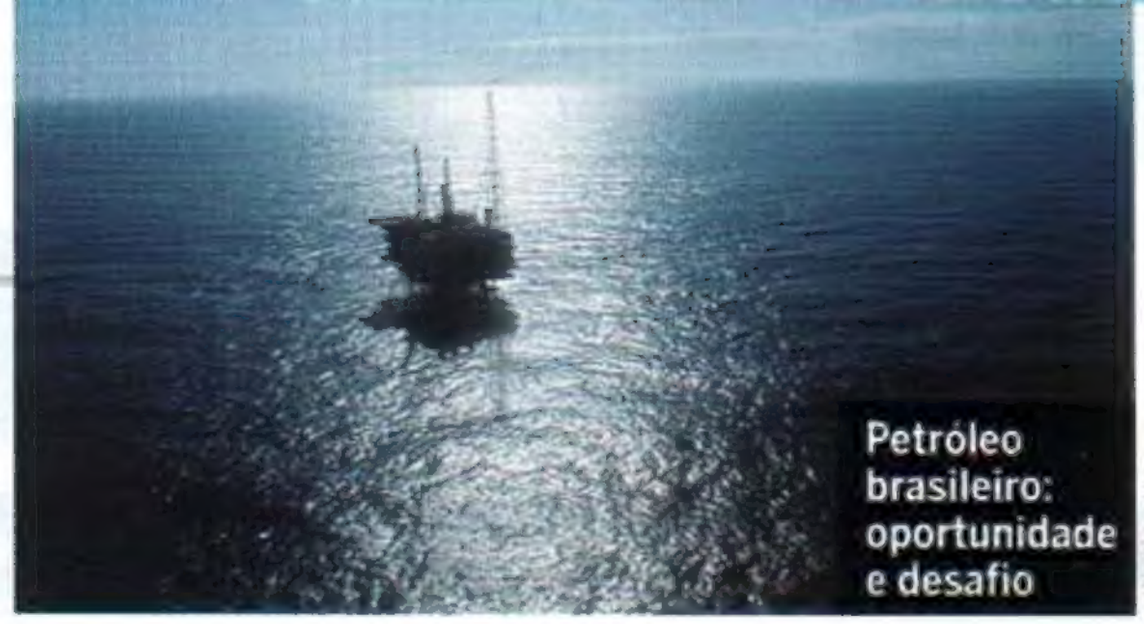
IVC | FIPP | ANER

Abril

Presidente do Conselho de Administração: Roberto Civita
Presidente Executivo: Giancarlo Civita
Vice-Presidentes: Arnaldo Tibyriçá, Douglas Duran, Marcio Ogliara, Mauro Calliari, Sidnei Basile
www.abril.com.br

CartaAoLeitor

O petróleo e a ética do trabalho


Petróleo brasileiro: oportunidade e desafio

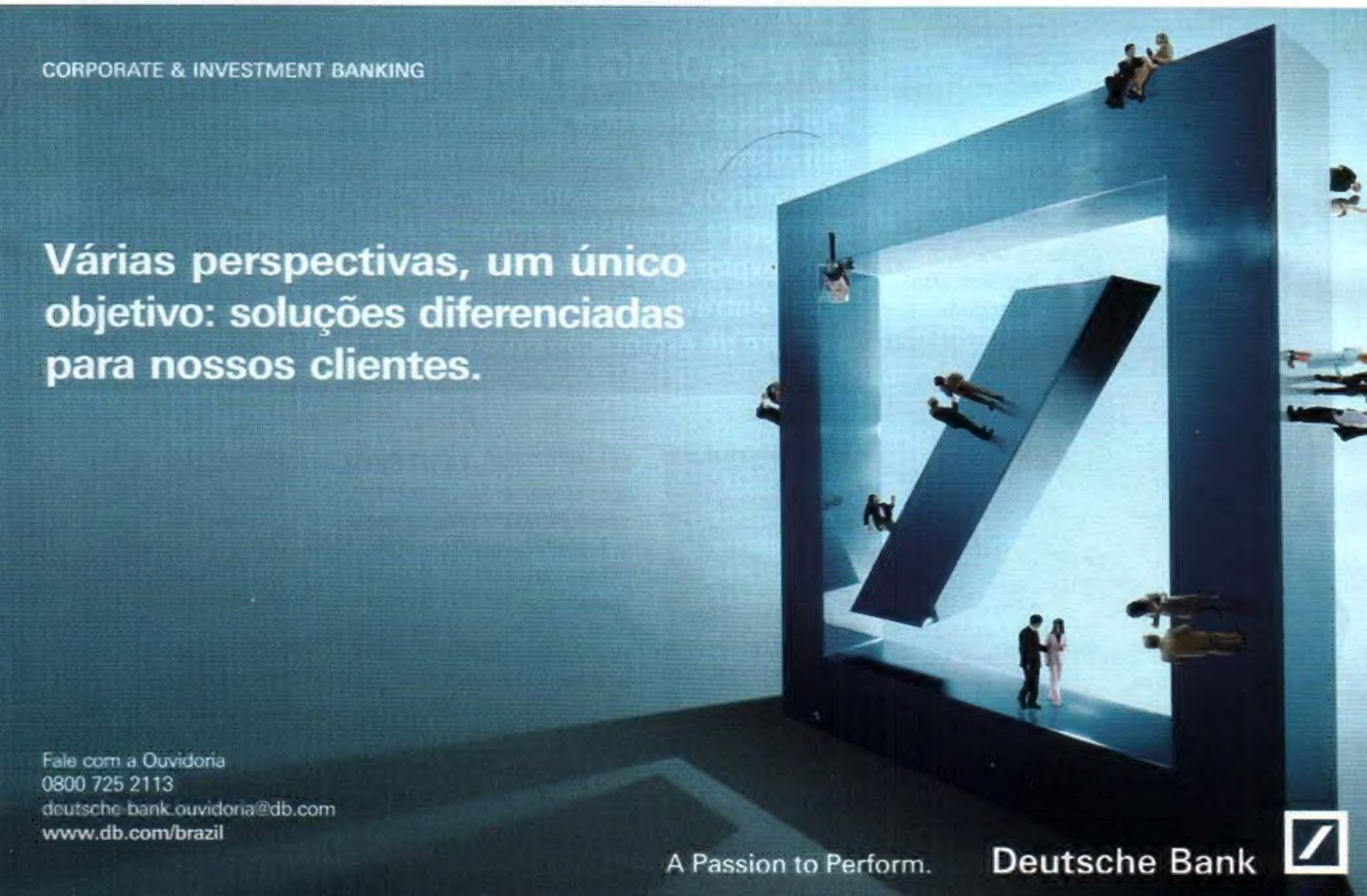
RICARDO BELMIRO

NUM ARTIGO RECENTE SOBRE AS DESCOBERTAS de enormes reservas de petróleo na costa brasileira, a celebrada revista *The Economist* pontificou: "Afinal, Deus pode mesmo ser brasileiro". Com humor típico, a publicação relatava um fato excepcional, com reflexos mundiais num momento de alta de preços, e brincava com uma das crenças do país. Nós, brasileiros, gostamos de achar que somos abençoados, que temos sorte e que no final tudo dá certo — pois as forças divinas estão do nosso lado. É reconfortante pensar assim. Mas talvez não seja prudente, sobretudo num momento em que tudo parece dar certo para o país.

É nessas horas que aparece a tentação de lembrar dos ganhos (mesmo que eles ainda não passem de ficção ou estejam escondidos a milhares de quilômetros abaixo da linha do oceano) e esquecer que eles só virão com planejamento, organização e trabalho de longo prazo. As recentes discussões envolvendo as reservas do pré-sal são exemplares. Nos últimos dias, especular sobre como e quem fará a exploração do novo petróleo brasileiro virou quase uma mania. Falou-se muito em direitos do povo, fundos para garantir a educação, nova estatal — um discurso que parece ignorar que, hoje, nem a Petrobras, nem o governo brasileiro, nem ninguém no mundo tem condições de tirar a riqueza do fundo do mar. Estamos comemorando uma espécie de "bilhete premiado" sem, como disse há alguns dias o economista Ilan Goldfajn, contar que serão necessários volumes de dinheiro e uma capacidade tecnológica nunca vistos antes neste país. A recompensa só virá com trabalho.

É isso o que mostra a série de três reportagens de capa assinadas pelo editor executivo Sérgio Teixeira Jr. e pela chefe da sucursal de EXAME no Rio de Janeiro, Malu Gaspar. Não há como negar que o novo petróleo brasileiro é uma boa notícia e que sua exploração pode ajudar a elevar o patamar da economia do país nos próximos anos. Estamos diante de uma oportunidade. E de desafios gigantescos. Explorar as riquezas do fundo do mar já é comparado, em termos de complexidade, a explorar o espaço. "Com a diferença de que, para chegar à Lua, o homem teve de vencer apenas uma atmosfera", diz o professor Celso Morooka, da Unicamp. Se Deus é brasileiro, Ele certamente gosta de desafios.

CLÁUDIA VASSALLO



www.exame.com.br

Acesse entrevistas na íntegra, vídeos, tabelas, gráficos e pesquisas que complementam as reportagens desta edição, publicadas no site ao

EXAME TV

OS VÍDEOS MAIS VISTOS EM AGOSTO

1. Os bastidores da entrevista da presidente mundial da Pepsico concedida a EXAME
2. A Petrobras pode sofrer com as mudanças na Lei do Petróleo?
3. Fundador do Habib's defende a distribuição de lucros aos funcionários
4. Os call centers terão dificuldades para se adaptar às novas regras
5. Tensão sobre juros nos Estados Unidos passa, mas investidor permanece cauteloso

Indra Nooyi, da Pepsico: alta popularidade

WIRE IMAGE/GETTY IMAGES

CAPA

A TECNOLOGIA DO PRÉ-SAL

Por trás da descoberta de trilhões de dólares em reservas de petróleo no pré-sal, há décadas de esforços e investimentos da Petrobras. Conheça a tecnologia empregada pela empresa para explorar petróleo em áreas profundas e leia entrevista exclusiva com José Formigli, gerente de exploração do pré-sal da estatal.

EDSON CHAGAS/USINA DE IMAGEM

Se você comprou esta edição na banca, para ler as matérias no site, digite a palavra-chave

BISHKEK

MARKETING | FUTEBOL

Após assinar um dos maiores contratos de patrocínio da história do futebol brasileiro com o Corinthians, a operadora de planos de saúde Medial conquistou 220 000 novos clientes e já iniciou as negociações para manter a parceria em 2009. Veja um perfil da Medial e entenda por que a empresa vai mal na Bovespa apesar do sucesso no marketing esportivo.

MIGUEL SCHINCARIOL/AE

Dentinho: exposição da marca Medial

O Portal EXAME
é patrocinado por: Prime

longo da próxima quinzena. Assinantes têm acesso a todo o conteúdo da revista impressa.

VALERIA GONÇALVES/AE

VÍDEO | PME

O dono da rede de restaurantes Habib's, Alberto Saraiva, é também um palestrante adorado por empreendedores. Conheça o canal de vídeos do Portal EXAME e veja as dicas de Saraiva para ser bem-sucedido na administração de uma empresa. A cada quinzena, um novo vídeo dele entra no ar.

BRASIL | DEFESA

O governo vai investir 6 bilhões de reais na compra de armamentos para as Forças Armadas. Em artigo, analistas da consultoria americana Stratfor defendem o aumento do poderio bélico brasileiro para a proteção dos campos de petróleo descobertos no pré-sal.

AFP PHOTO

RAUL ARBOLEA

TAM: ações na contramão do petróleo

FINANÇAS | BOLSA

Se um investidor montar uma carteira com ações da Petrobras e da TAM, tem boas chances de ganhar tanto com a alta quanto com a baixa do petróleo. Conheça outras formas de conjugar operações e proteger seus investimentos em tempos de perdas nas bolsas mundiais.

A WIZARD REALIZA SEUS SONHOS!

Parabéns aos alpinistas Rodrigo Raineri e Eduardo Keppke por esta conquista. Eles acreditaram em si mesmos, acreditaram em seu sonho e alcançaram o topo do mundo. A Wizard, maior rede de ensino de idiomas do país, realiza seus sonhos e leva você ao topo do mundo.

Rodrigo Raineri e Eduardo Keppke - Monte Everest - 25 de Maio de 2008.

WIZARD
VOCÊ FAZ. VOCÊ VENCE.
wizard.com.br

VOCÊ NO TOPO DO MUNDO.

TUCSON. LANÇAMENTO LINHA 2009.
1º LUGAR ENTRE OS 50 CARROS MAIS VENDIDOS NO BRASIL*.

GARANTIA DE QUALIDADE 5 ANOS

TUCSON

O Nº 1 NO BRASIL E NO MUNDO.

Mais de 2 milhões de Tucson vendidos. Mais de 2 milhões de clientes satisfeitos.

Todos os controles facilmente viáveis ao alcance das mãos.

Transmissão automática H-Matic com Shiftronix. Bloqueio eletrônico do diferencial.

Tração 4x4 full-time 4WD com TCS e ESP.

Bancos de couro com ajuste lombar e de altura.

Teto solar elétrico panorâmico antireflexo.

Rodas de liga leve com aro 16.

Freios a disco com ABS, EBD, BAS e assistência progressiva.

HYUNDAI

www.hyundai-motor.com.br

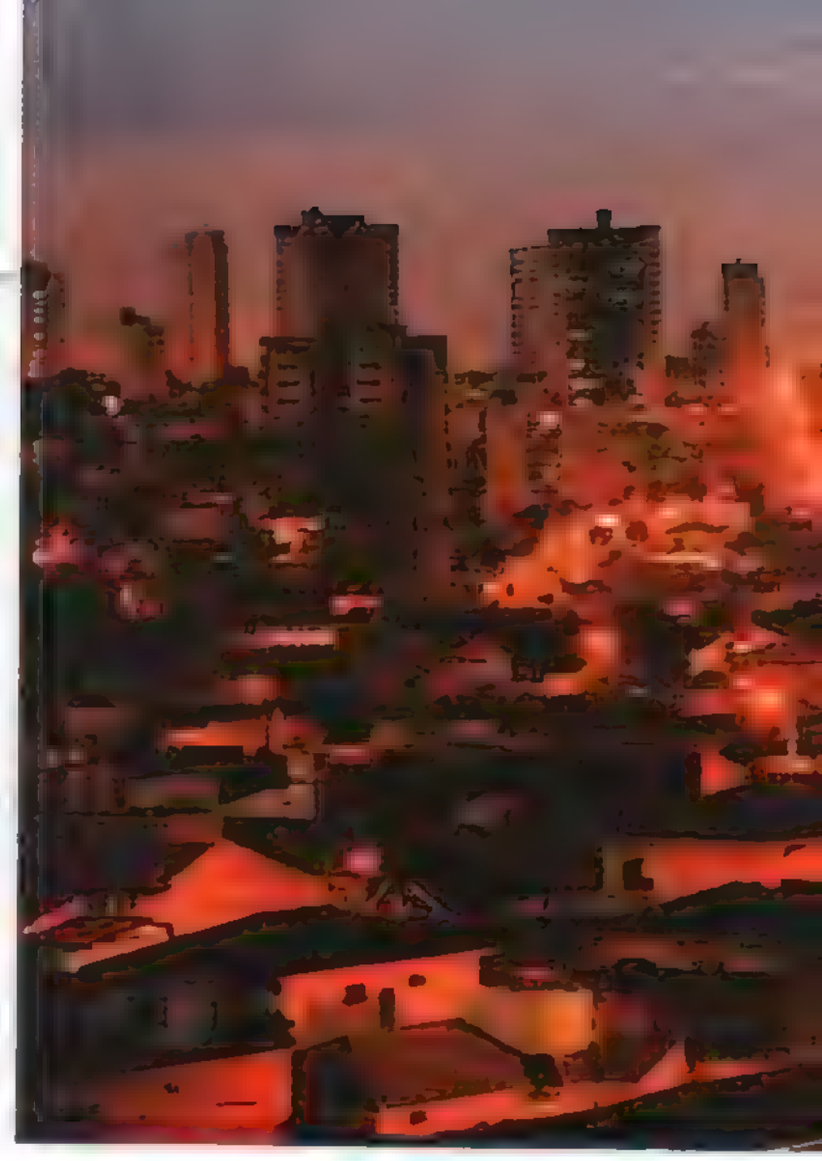
DISTRIBUIDORES EM TODO O PAÍS: 0800 77 02 011

Cartas&e-mails

LIDERANÇA EMERGENTE

A melhor forma de fazer com que as grandes empresas se destaquem no novo cenário econômico é investir na formação dos executivos emergentes (*A Nova Cara da Empresa Global*, 13 de agosto). Não adianta mais migrar para os países pobres em busca de mão-de-obra barata para aumentar a rentabilidade. O desafio agora é criar condições para que chineses, indianos e brasileiros cheguem ao topo das tradicionais marcas do mundo desenvolvido. O grande diferencial deles vem do contato com diversos tipos de situação e classes sociais.

Luiz Santos
Bauru, SP



Assim como a Pepsico, outras corporações estão interessadas na força de trabalho advinda de países emergentes. O grande diferencial dos executivos dessas nações está na capacidade de gastar pouco e fazer mais. Diferentemente de muitos engravatados americanos e europeus, os novos líderes têm capacidade de valorizar o desempenho dos funcionários e tratar como reis os clientes.

Moises Alves
Carapicuíba, SP

Amazônia

O especial sobre a Amazônia chamou a atenção pela capacidade investigativa do trabalho de cunho jornalístico. A reportagem *O Estado Que Virou Vilão* (30 de julho) detalha o caminho para tornar Mato Grosso exemplo de desenvolvimento sustentável. Para atingir tal objetivo, é fundamental desburocratizar a atividade agrícola para permitir, por exemplo, a legalização de maior número de propriedades.

Ewerson Duarte da Costa
Diretor institucional da Pro-Natura International
Cuiabá, MT

Internet

A política de privacidade na internet precisa ser regulamentada para combater a violência e a libertinagem (*O Big Brother Vem Aí?*, 30 de julho). Não se pode confundir liberdade de expressão e pensamento com desrespeito à integridade das pessoas. O maior controle do governo sobre o ambiente virtual é fundamental para combater os internautas irresponsáveis e inescrupulosos.

Dermeval Vianna
Assis Chateaubriand, PR

A intenção de controlar o que acessamos pela internet me deixa assustado. Se continuarmos nesse ritmo, teremos um regime parecido com aquele do Oriente Médio, marcado pela intolerância e pela ausência de democracia.

Renato Wolff
Porto Alegre, RS

Infra-estrutura

É lamentável a situação do setor portuário em um país caracterizado pela produção de commodities voltada para exportação (*Muito Debate. Nenhuma Solução*, 13 de agosto). O investimento em portos está longe de ser suficiente, o que ocasiona prejuízo e perda de competitividade dos produtos nacionais. As licitações emperram o processo de crescimento da infra-estrutura. A burocracia evita que a iniciativa privada participe do processo de construção da base para o desenvolvimento do Brasil.

Solange Griebeler
Jaraguá do Sul, SC

Sete Perguntas

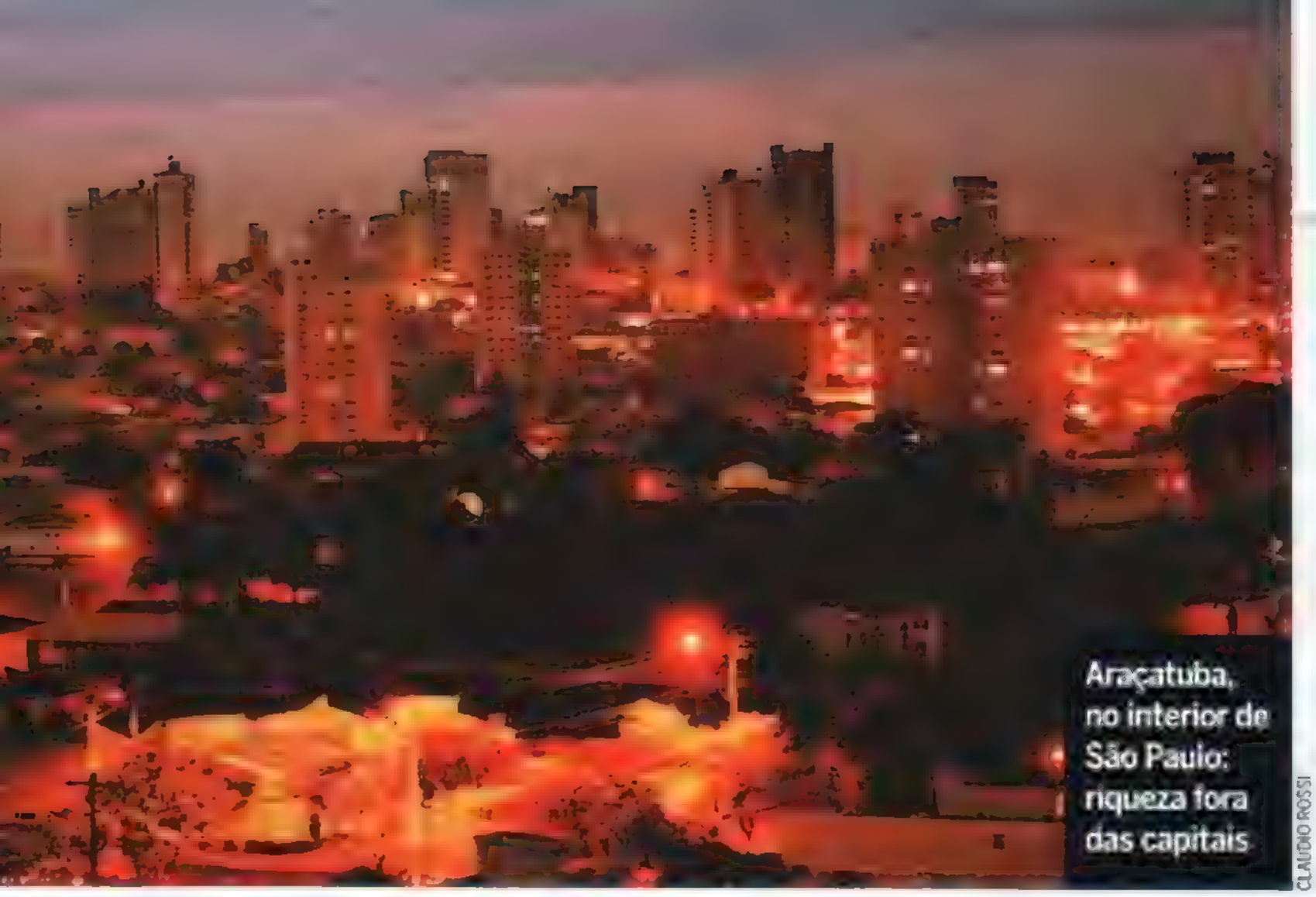
Fiquei satisfeito com o redirecionamento dado ao chamado Sistema S, com destaque para as atividades do Sesc e do Senac (*Sete Perguntas*, 13 de agosto). Essas entidades têm de evitar a cobrança da mensalidade dos cursos profissionalizantes. Ficou de bom tamanho, portanto, a obrigatoriedade de investir dois terços da renda compulsória em cursos gratuitos.

Luiz Carlos Vasco
Rio de Janeiro, RJ

FABRICE COFFRINI/AFP PHOTO

Google

Com o recém-direcionamento das operações da América Latina para o Brasil, o Google mostra reconhecimento aos bons números apresentados pelo mercado nacional (*O Google Promove o Brasil*, 13



Araçatuba, no interior de São Paulo: riqueza fora das capitais

CLAUDIO ROSSI

de agosto). Os internautas, assim como as empresas virtuais, precisam se sentir orgulhosos do prestígio alcançado pelas operações brasileiras dentro de uma marca mundialmente conhecida pelo poder de inovar constantemente.

Valdemar Silva de Almeida
Jaraguá do Sul, SC

Crescimento econômico

Como orgulhoso mossoroense, parabenizo a revista pela reportagem sobre o crescimento das cidades do interior do Brasil (*Festa no Interior*, 13 de agosto). O potencial de crescimento de Mossoró impressiona até mesmo as imperiosas metrópoles do país. Convido os empresários para visitar minha cidade, também conhecida como paraíso dos novos investimentos.

Waldwânio Fernandes
Mossoró, RN

Vida Real

Apesar da melhora da imagem brasileira no cenário internacional, os governistas precisam seguir o modelo convencional de política externa (*É Melhor Ir Atrás do Que É Certo*, 13 de agosto). Como o próprio Celso Amorim reconheceu, o país precisa se voltar para ações que dêem resultados. Os acordos bilaterais com os países desenvolvidos representam o caminho certo.

Eduardo Giudice
Salvador, BA

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a matérias
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

Faça o que muitos gostariam de fazer: leia os pensamentos de Emílio Odebrecht.

A visão do líder de uma das maiores organizações empresariais do Brasil.

Já nas livrarias.

Não importa a distância.
Para chegar à melhor solução, é só pensar.

Mesmo que o pedido de um cliente seja um produto simples, na Zamprogna, antes de tudo, a gente pára pra pensar. Afinal, o todo é muito mais importante que as partes. Às vezes, a inteligência em atender a um pedido é simplesmente não atender ao pedido e sim apresentar uma solução diferente, nova, melhor. Para clientes do setor automobilístico, por exemplo, em vez de fornecer um produto, pode ser mais vantajoso criar toda uma estrutura de produção, garantindo assim economia em processos, em custos com transporte, mão-de-obra e estocagem. Quando se pensa mais na busca da melhor estratégia ou logística, problemas como a distância, por exemplo, se tornam muito relativos e podem até fazer parte da solução. Pensar mais é ir além, é assumir os desafios do cliente. www.zamprogna.com.br

Administrada pela NSG CAPITAL

zamprogna
Aço com inteligência.

Primeiro LUGAR

Marcelo Onaga monaga@abril.com.br

TURISMO

GP investe em hotéis no México

A GP Investments, maior empresa de private equity da América Latina, acaba de fechar a compra de 22% de uma das maiores companhias hoteleiras do México. O fundo brasileiro investiu cerca de 200 milhões de dólares em seu primeiro negócio no mercado mexicano, menos de um ano depois de ter aberto um escritório por lá. A empresa, que não teve seu nome revelado, tem hotéis e resorts em várias cidades mexicanas, como Cancún e Acapulco. O investimento faz parte das aplicações do GP V, o mais novo fundo da empresa, que tem como meta atingir o volume de 2 bilhões de dólares. A GP, liderada por Fersen Lambranho e Antonio Bonchristiano, pretende ampliar os investimentos no México nos próximos meses. Para isso, fechou uma parceria com um dos maiores fundos de private equity da Rússia. A princípio, o acordo prevê apenas a troca de conhecimento entre os fundos, mas, futuramente, eles deverão fazer negócios juntos.

Cancún: o paraíso dos resorts

Serra e Kassab: aliados?

ELEIÇÕES

TUCANO VOTA EM TUCANO

Uma pesquisa inédita, realizada no início de agosto por um dos maiores institutos do país, revela dados inusitados sobre as eleições para a prefeitura de São Paulo. Primeiro, que a diferença entre Marta Suplicy e Geraldo Alckmin caiu para apenas 1 ponto percentual a favor da ex-prefeita, que hoje tem 33% das intenções de voto. Mas o mais curioso foi a percepção do eleitor sobre a posição do governador José Serra, do PSDB. Rival do também tucano Alckmin, Serra é um dos maiores incentivadores da candidatura de Gilberto Kassab, do Democratas. O povão, porém, não entendeu isso. Cerca de 30% dos entrevistados da pesquisa, feita antes de o governador gravar um vídeo ao lado de Alckmin, consideram que Serra apóia o rival. Apenas 22% o identificam como aliado de Kassab.

PrimeiroLUGAR

ELETRÔNICOS

VIDEOGAME PARA A CLASSE C

Depois de anos afundada em dívidas e sem relevância no mercado, a Tectoy, empresa brasileira de games e eletrônicos, começa a dar os primeiros sinais de recuperação. Nas próximas semanas, a companhia vai inaugurar sua nova fábrica, com 1400 metros quadrados, em Manaus. Na unidade, serão fabricados aparelhos de DVD, responsáveis hoje por 70% do faturamento da Tectoy, e os videogames Master System e Mega Drive, sucessos nas décadas de 80 e 90 que retornam à linha de produtos da empresa. Desta vez, os videogames vêm com uma proposta diferente. A idéia da Tectoy é vender esses produtos à classe C. Com essa intenção, os consoles foram remodelados, contarão com dezenas de jogos (entre eles o do bonequinho Sonic) e custarão apenas 200 reais.

Sonic: embutido no console

DIVULGAÇÃO

Grande Vitara: de volta ao Brasil

DIVULGAÇÃO

AUTOMÓVEIS

O RETORNO DA SUZUKI

A Suzuki Motors, montadora japonesa que esteve no Brasil durante a década de 90 e deixou o país em 2001, vai voltar a vender seus carros por aqui. O relançamento da marca deve ocorrer no Salão do Automóvel de São Paulo, em outubro. O representante da empresa será Eduardo Souza Ramos, dono da fábrica da Mitsubishi no país. Inicialmente, a Suzuki deve importar jipes e automóveis. No mercado, a decisão de Souza Ramos de ter mais uma marca foi interpretada como uma reação à possibilidade de a Mitsubishi assumir a operação brasileira — versão desmentida pela empresa.

ESPORTES

A CBF DOBROU A NIKE

As pretensões da Adidas de patrocinar a seleção brasileira de futebol estão cada vez menores. Executivos da multinacional alemã souberam que a CBF e a Nike, principal patrocinadora do time brasileiro, já definiram as bases de revisão do contrato entre ambas. Atualmente, a CBF recebe 22 milhões de dólares por ano, praticamente um terço dos 60 milhões que a seleção francesa ganhará da Nike a partir de 2011. O impasse começou exatamente por isto: a fabricante de material esportivo americana não aceitava reajustar o contrato agora, e a CBF, que conta com estrelas do porte de **Ronaldinho Gaúcho**, não admitia receber menos que a seleção da França. A solução: até 2014, a CBF receberá 240 milhões de dólares, mesmo montante que a França no período.

AFP

Não é bom ser atendido
por alguém especializado
em **TI** e **Telecom**?
Na CTBC é assim.

Cristina Mendes,
Consultora de Negócios CTBC

A CTBC, empresa do Grupo brasileiro Algar, é a líder do segmento de TI e Telecom com mais de 50 anos de atuação. Possui 3 Data Centers e uma extensa rede IP de alta tecnologia e confiabilidade, que permite oferecer serviços diferenciados, flexíveis e com uma excelente relação custo-benefício.
Tudo isso nos credencia para oferecer soluções integradas em Voz, Dados, Internet e Serviços de TI para a sua empresa.
Contribuir com soluções customizadas e atendimento especializado é o nosso objetivo. Queremos que o seu negócio faça parte do nosso.

Acesse www.ctbc.com.br/empresas ou ligue 0800 941 2822 e solicite a visita de um consultor especializado.

Escritórios de Atendimento nos Estados de SP, MG, GO, RJ, PR e DF.
Sujeito a viabilidade técnica.

CTBC
EMPRESA ALGAR

CURTAS

NÃO FUNCIONOU
O leilão de energia elétrica gerada de bagaço de cana, palha de arroz e outros materiais chamados de biomassa frustrou o governo. O presidente da Empresa de Pesquisa Energética, Maurício Tolmasquim, esperava comprar cerca de 2 000 megawatts. Contudo, ao final do leilão, realizado no fim de julho, apenas 500 MW foram contratados. O problema foi o preço oferecido, de 157 reais por megawatt-hora. Os produtores esperavam pelo menos 170 reais.

O DILEMA DE LOBÃO
Sem nomes fortes e viáveis para concorrer à presidência do Senado, a cúpula do PMDB quer que o ministro de Minas e Energia, Edison Lobão, renuncie ao cargo para voltar ao Senado e disputar o comando da casa. Caciques do partido, como Renan Calheiros, Romero Jucá e Roseana Sarney, enfrentam problemas de imagem. José Sarney só aceitaria se fosse aclamado por unanimidade. O problema é que Lobão está em alta com as descobertas de campos de petróleo e a defesa da criação de uma nova estatal para explorá-los.

Lobão: entre o Senado e o governo

ORLANDO BRITO

MATTHEW WALLMAN

AVIAÇÃO

UMA FEDEX VERDE E AMARELA

Depois da Azul Linhas Aéreas, companhia brasileira de David Neeleman, fundador da JetBlue, uma nova empresa aérea prepara-se para decolar no país. No lugar de passageiros, entretanto, a nova companhia vai levar apenas cargas. A empresa, batizada de Flyby, foi criada por um ex-comandante da Vasp que recentemente transportava cargas entre o Bahrein e as nada calmas cidades iraquianas e afegãs. Com recursos próprios, o comandante Fernando Santos comprou 15 Boeings usados nos Estados Unidos pela Fedex. Agora, Santos pretende transportar cargas dos Correios à noite e atender a fretamentos durante o dia. "O mercado de cargas não está atendido no Brasil. Há uma boa oportunidade para uma nova empresa", diz ele.

> **As oito medalhas de Michael Phelps podem render a ele 100 milhões de dólares ao longo de sua vida**
>
> *Peter Carlisle, empresário do atleta, numa empolgada declaração sobre o pupilo*

COMPETITIVIDADE

SOLUÇÕES PARA O BRASIL CRESCER

A convite da Fundação Lemann, o economista Alberto Rodriguez, pesquisador do Banco Mundial, vem a São Paulo no dia 11 de setembro para falar sobre seu mais novo estudo: "Conhecimento e inovação para a competitividade no Brasil". Em seu trabalho, Rodriguez sugere medidas efetivas para melhorar a inovação no país, como o investimento em educação e numa infra-estrutura que dê acesso global à informação, caminho percorrido com sucesso pela Coréia do Sul.

ATLAS PRESS

Loja na Coréia: exemplo de inovação

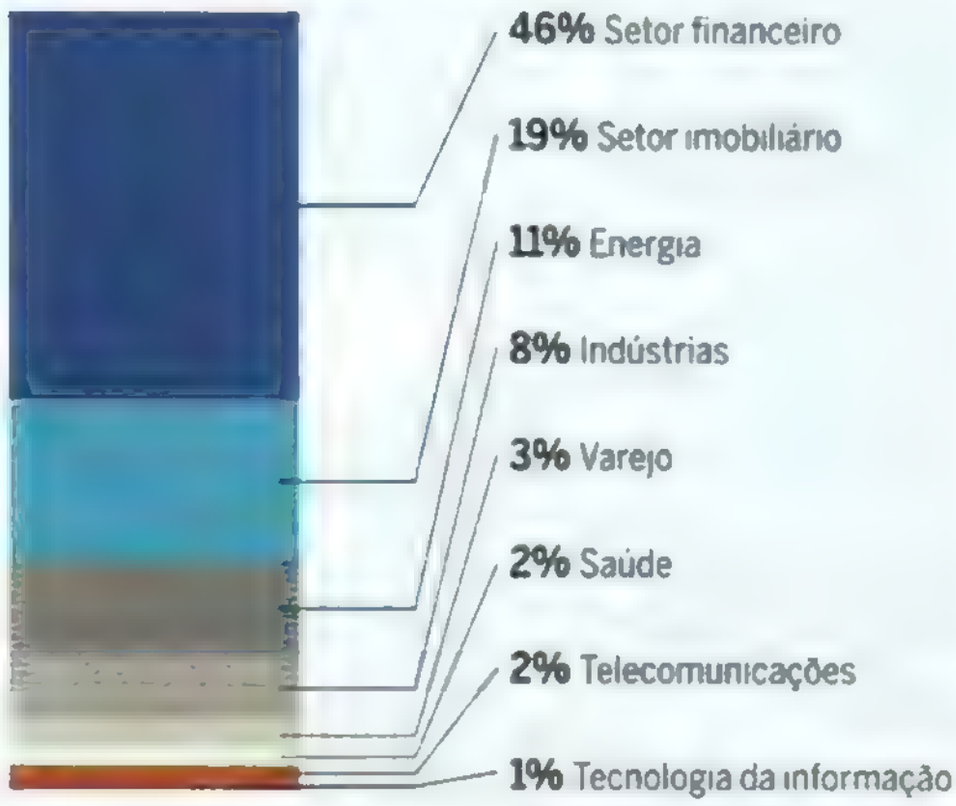
Com reportagem de Camila Fusco

Roberta Paduan

O OBJETIVO É O LUCRO, NÃO A POLÍTICA

O crescimento acelerado nos últimos anos dos fundos soberanos, aqueles criados por governos para investir em negócios nacionais e estrangeiros, suscitou a desconfiança de que os investimentos feitos por eles escondam objetivos políticos. O temor é que esses fundos possam influenciar o destino de nações nas quais estabeleçam forte poder econômico, via aquisições de empresas em setores vitais. A consultoria americana Monitor analisou os investimentos de 17 fundos soberanos (*veja quadro ao lado*) e concluiu que a desconfiança não se justifica.

Setores que mais receberam investimentos de fundos soberanos no mundo[1] (% do total)



CONCLUSÃO Os investimentos em setores sensíveis politicamente (transportes, defesa e alta tecnologia) nem sequer aparecem no quadro por somar menos de 1% da amostra analisada. Já as aquisições no setor financeiro cresceram muito no último ano devido à desvalorização de bancos, principalmente nos Estados Unidos. Ou seja, os fundos soberanos parecem buscar aplicações que tragam boa possibilidade de ganho.

O CRESCIMENTO FOI VIGOROSO NA ÚLTIMA DÉCADA

Os fundos soberanos aumentaram sua importância mundial nos últimos anos

36 é o número de fundos soberanos existentes no mundo

18 foram criados depois de 2000. O primeiro, do Kuwait, foi formado em 1953

2,6 trilhões de dólares é a soma dos ativos que eles administram atualmente[2]

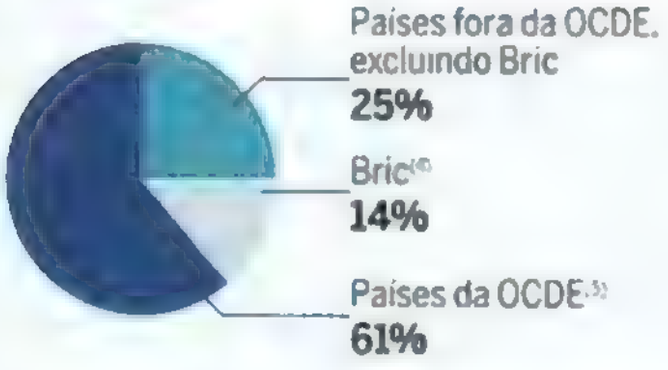
Compra de participação em empresas[3]
(em bilhões de dólares)

Quem são os maiores
(em bilhões de dólares)

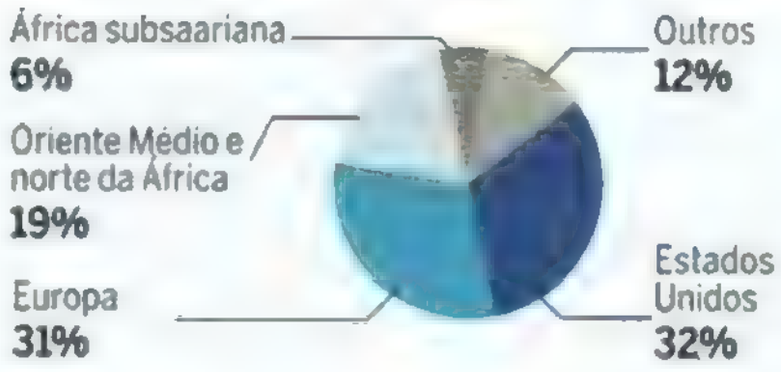
País de origem	Ativos
Emirados Árabes	875
Cingapura	330
Noruega	322
Kuwait	250
China	200

PARA ONDE VAI O DINHEIRO Destino do capital investido por fundos soberanos na compra de participação em empresas

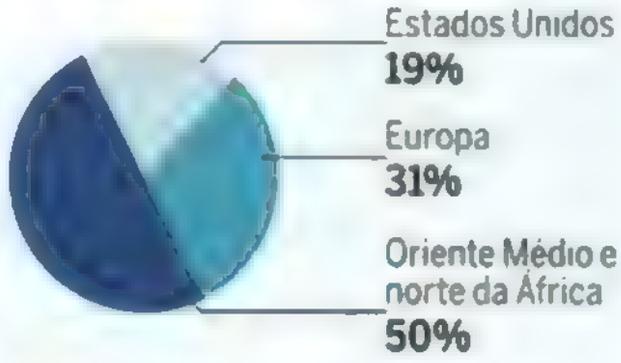
Do total da amostra analisada



Dos baseados no Oriente Médio e norte da África



Dos asiáticos



(1) De 2000 a março de 2008 (2) Até dezembro de 2007 (3) De capital aberto (4) Brasil, Rússia, Índia e China
(5) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, formada por 30 países, a maioria industrializada

A RIQUEZA DO FUNDO DO MAR

Com mais tecnologia e dinheiro e menos ideologia, as gigantescas reservas descobertas na costa brasileira podem transformar para sempre a economia do país

MALU GASPAR E SÉRGIO TEIXEIRA JR.

"VAMOS VENDER PURA E SIMPLESMENTE, QUEM quiser pode levar o quanto quiser? Não. Deus não nos deu isso para que continuemos a fazer burrice. Deus deu mais uma chance para o Brasil." Foi com essa rápida declaração, feita no dia 14 de agosto em um palanque em Barcarena, no Pará, que o presidente Luiz Inácio Lula da Silva inaugurou oficialmente o debate sobre o destino que o país vai dar à riqueza do petróleo que se encontra no fundo do oceano Atlântico. Lula demonstrou compreender o tamanho da oportunidade que a descoberta de novos reservatórios de petróleo na camada do pré-sal, a mais de 6 000 metros de profundidade, proporciona ao país. Encontrada num momento em que novos reservatórios de grande porte, principalmente os de óleo de boa qualidade, são cada vez mais raros, a nova fronteira exploratória pode, sem exagero, levar o Brasil a um novo patamar. As estimativas de quanto petróleo existe na costa sudeste do país ainda são bastante imprecisas. A maior parte dos especialistas fala em algo entre 40 bilhões e 80 bilhões de barris de óleo de boa qualidade, numa área que se estende do Espírito Santo a Santa Catarina. Há otimistas falando até em 330 bilhões de barris, mais do que tem a Arábia Saudita, maior potência petrolífera mundial. Mesmo os números mais conservadores representam muito petróleo, capaz de transformar o Brasil de importador em exportador de petróleo e gás, alterando a balança comercial brasileira e invertendo toda a lógica de funcionamento da economia. Graças ao novo petróleo, abre-se a possibilidade de o país receber um volume de dinheiro jamais visto em sua história. Como dono de uma das maiores reservas do mundo, o país pode passar a ter também outro peso no tabuleiro da política mundial. É um horizonte realmente espetacular, que leva qualquer governante a agradecer a Deus.

DIVULGAÇÃO

Lula e Gabrielli, o presidente da Petrobras: incertezas sobre o modelo de exploração

Ou ao diabo. É difícil colocar em números o impacto econômico que o petróleo terá no desenvolvimento brasileiro sem antes conhecer a exata dimensão das descobertas. Mas esse impacto é inevitável, para o bem ou para o mal. Não faltam exemplos de países sentados em enormes reservas petrolíferas que nunca conseguiram transformar essa riqueza mineral em desenvolvimento econômico de longo prazo. Terry Lynn Karl, professora de ciência política e estudos da América Latina da Universidade Stanford, na Califórnia, estudou o tema em *The Paradox of Plenty* ("O paradoxo da abundância", numa tradução livre). Um dos países analisados por Terry, a Nigéria integra o selecionado clube dos países exportadores de petróleo, a Opep, desde 1971. Mas, no mais recente ranking da ONU que mede o índice de desenvolvimento humano, a Nigéria figura apenas na 158ª posição — entre 177 países. Uma injeção maciça de petrodólares pode valorizar ainda mais o real, o que desestimularia as exportações e atingiria em cheio a indústria nacional. Existe até mesmo o risco de crises institucionais precipitadas por delírios de grandeza — basta olhar para a vizinha Venezuela.

É claro que o Brasil parte de um cenário completamente diferente do nigeriano. A economia brasileira é dinâmica, industrializada e cada vez mais integrada ao resto do planeta. É mais razoável imaginar que a fortuna do petróleo aproxime o Brasil da Noruega, país que ocupa a segunda colocação no ranking de qualidade de vida das Nações Unidas. Para que esse objetivo seja atingido, porém, será necessário aplicar os recursos com sabedoria. "Vejo dois usos inteligentes do dinheiro da exploração das novas reservas. O primeiro é na diversificação das exportações. O segundo é em educação", disse Terry a EXAME. "É preciso aperfeiçoar os programas sociais para que eles criem uma população mais capacitada, e não simplesmente aumentem o poder de consumo."

SE AS ESTIMATIVAS INICIAIS ESTIVEREM marginalmente corretas, dinheiro para investir vai haver, e muito. Somente em pagamento de royalties e outros tributos ligados à extração petrolífera, o país arrecadou 14,7 bilhões de reais no ano passado, para uma produção de 784 milhões de barris equivalentes de petróleo (essa conta inclui também o gás natural). Se a área do pré-sal tiver mesmo entre 40 bilhões e 80 bilhões de barris, dá para ter uma dimensão do volume de dinheiro que vai ser transferido para os cofres públicos. Essa bolada pode ser a fonte abastecedora do fundo soberano que o país deseja criar. Aplicados com visão de longo prazo, esses recursos podem ajudar a combater problemas crônicos no país, como o déficit da Previdência, ou então servir como uma rede de segurança para atravessar fases adversas. A riqueza submersa pode, também, ajudar a aumentar a competitividade internacional de setores estratégicos para o país, como os de tecnologia da informação e energias renováveis. Pode, enfim, garantir a prosperidade do país muito tempo depois de retirada a última gota de óleo do oceano. Ou seja, o dinheiro não pode ser torrado de uma vez, como defende Armínio Fraga, sócio do fundo Gávea Investimentos e ex-presidente do Banco Central: "Precisamos garantir que as próximas gerações também possam usufruir dessa riqueza". Até mesmo o ex-ministro da Fazenda Antonio Palocci acompanhou os que defendem a prudência e alertou para os riscos de o país ser vítima da "maldição do petróleo". "O efeito da injeção sem planejamento de receitas como essas diretamente nos orçamentos pode, inclusive, gerar desequilíbrios graves e uma enorme volatilidade cambial."

OS RECURSOS DO PRÉ-SAL DEVEM GARANTIR A PROSPERIDADE DO PAÍS POR MUITO TEMPO DEPOIS DE EXTRAÍDA A ÚLTIMA GOTA DE ÓLEO

Mas antes de sonhar com as possibilidades mirabolantes da riqueza submersa existe uma realidade imediata a encarar: é preciso conquistar os elefantes, como são conhecidas as reservas gigantes de petróleo, de forma economicamente viável. "Tem

ANTONIO SCORZA/AFP

muita gente esquecendo que todo esse óleo não vale nada se continuar debaixo da terra", diz Adriano Pires, da consultoria Centro Brasileiro de Estudos de Infra-Estrutura. Num relatório divulgado em maio, o banco suíço UBS calculou que seriam necessários investimentos da ordem de 600 bilhões de dólares nos próximos 30 anos para um volume hipotético de 50 bilhões de barris — e seus analistas consideram conservadora essa estimativa. A exploração em águas ultraprofundas é uma intricada tarefa multidisciplinar, que envolve supercomputadores, geólogos de primeira linha e o que há de mais moderno em ciência dos materiais e engenharia submarina. Poucos setores da economia são tão globais, com suas sondas, navios, técnicos e capital errantes. Atravessar os 2 quilômetros da camada de sal, a mais de 4 quilômetros de profundidade e 350 quilômetros da costa, também representa um desafio que não foi totalmente dominado pela indústria. Todos os elementos que compõem essa empreitada se tornaram dramaticamente mais caros nos últimos anos. Os preços dos equipamentos usados nas perfurações iniciais, que vão determinar com precisão o valor de cada

UM NOVO PATAMAR

Os recursos investidos pela Petrobras desde o início de suas atividades na Bahia, na década de 50, podem se tornar insignificantes diante dos investimentos necessários para a exploração de toda a camada do pré-sal

INVESTIMENTOS

124 bilhões de dólares — foi o total investido pela Petrobras em produção e exploração de petróleo em seus 54 anos de vida

600 bilhões de dólares — é o valor estimado de investimento para a exploração das reservas da área do pré-sal

A INDÚSTRIA

10% do PIB — foi o volume de negócios movimentado pela indústria de petróleo no Brasil em 2007

O PRÉ-SAL

Do total de reservas estimadas na área do pré-sal, apenas uma pequena parcela de campos foi licitada pelo governo brasileiro para exploração. O restante aguarda uma decisão do governo sobre uma eventual mudança no modelo de exploração

50 bilhões de barris — é uma das estimativas do tamanho das reservas da camada do pré-sal

5 trilhões de dólares — seria o valor de todo esse petróleo, considerando o valor médio de 100 dólares por barril

Fontes: Petrobras, IBP Goldman Sachs e UBS

O MODELO NORUEGUÊS

Desde a descoberta da camada do pré-sal e seu enorme potencial de produção, o governo brasileiro começou a discutir novas formas de contratos de exploração. Um dos modelos cogitados é o norueguês. Veja como ele funciona

CONCESSÕES

- As companhias disputam no órgão regulador o direito de operar os blocos de petróleo por contrato de concessão. Não é feito leilão. A escolha é técnica

IMPOSTO NO LUGAR DE ROYALTIES

- A Noruega não cobra royalties ou bônus de assinatura, como o Brasil. O país arrecada um imposto único de 78% sobre a produção, independentemente do preço do petróleo

DUAS ESTATAIS

- A Petoro, empresa 100% estatal, com apenas 60 funcionários, escolhe os blocos em que vai ser sócia e adquire sempre uma fatia minoritária. Ela não opera os blocos, mas participa dos investimentos e recebe de volta sua parte em petróleo. A receita com a venda dessa produção, feita por uma empresa contratada, é aplicada em um fundo soberano
- A Statoil Hydro, assim como a Petrobras, é uma companhia estatal de capital aberto. O governo tem 62,5% do capital. Ela disputa as concessões com o setor privado e paga a mesma carga de impostos sobre a produção

FUNDO SOBERANO

- Formado com as receitas da venda do petróleo recebido pela Petoro, com os impostos pagos pelas petrolíferas e com os dividendos das participações do governo em outras empresas, o fundo tem 420 bilhões de dólares. Desse total, apenas 4% podem ser investidos na própria Noruega. O objetivo é evitar excesso de investimentos que levem à desindustrialização da economia. O fundo também pode ser usado para pagar aposentadorias dos cidadãos noruegueses

área e o planejamento da produção comercial, quadruplicaram desde 2002. A diária de aluguel de uma sonda passou de 150 000 dólares para até 600 000 dólares. E, ainda assim, esse é um tipo de recurso cada vez mais escasso no mundo.

No campo de Tupi, que está no estágio mais avançado de desenvolvimento, a Petrobras perfurou apenas dois poços. A produção experimental deve começar em março de 2009, e só em 2014 o campo vai entrar no ritmo de produção comercial, quando houver pelo menos duas centenas de poços em funcionamento. Atrasos na perfuração, variações no volume produzido, flutuações nos custos dos equipamentos usados em alto-mar — todas essas variáveis têm impacto direto na viabilidade econômica da empreitada (*veja mais sobre a complexidade da exploração ultraprofunda na pág. 40*). Sem mencionar, é claro, o preço do petróleo nos mercados internacionais. O UBS calcula que os campos são lucrativos se o barril estiver sendo negociado a mais de 40 dólares. Ao preço de hoje, por volta de 115 dólares, ninguém tem dúvida de que o pré-sal é um negócio excelente. Desde o choque do petróleo nos anos 70, porém, as cotações internacionais já sofreram duas quedas bruscas. Apesar da instabilidade política no Oriente Médio, onde estão dois terços das reservas comprovadas do mundo, e do crescimento do consumo em emergentes como Índia e China, ninguém pode garantir que um novo tombo não vá ocorrer de novo.

Incertezas sempre fizeram parte da indústria do petróleo. E o governo introduziu um novo elemento de instabilidade ao defen-

Produção em plataforma na Noruega: o governo quer copiar o modelo do país nórdico

MARCELO MIGUEL/EXTRA

der mudanças no modelo de exploração da camada do pré-sal. Apenas um quarto da área onde se acredita haver petróleo e gás foi licitado e, portanto, está sendo desenvolvido. A maior porção da enorme riqueza submersa na costa vai ter de esperar uma definição que virá de Brasília. As declarações do presidente Lula deram combustível a uma polêmica que atraiu ministros e parlamentares fascinados pelos possíveis lucros da exploração do pré-sal. "De repente, todo mundo virou especialista em petróleo", diz um diretor da Petrobras. Fala-se em aderir ao regime de partilha de produção, segundo o qual as petrolíferas operam os campos para o governo e recebem o pagamento em forma de óleo. Outra idéia é adotar os contratos de prestação de serviços, em que o governo se apropria dos lucros e paga as petrolíferas apenas para operar os campos. E ganhou força a idéia de adaptar para o Brasil o modelo norueguês, um híbrido em que uma estatal, chamada Petoro, participa dos investimentos e aplica os lucros do petróleo, enquanto outra estatal, a Statoil Hydro, concorre com a iniciativa privada pelo direito de fazer a exploração. Para colocar em prática qualquer dessas alternativas, seria preciso criar uma nova empresa 100% estatal. Apelidada de Petrosal, a nova estatal é o xodó do ministro de Minas e Energia, Edison Lobão. "O petróleo é do povo, e não das empresas. Todos os países com produção crescente estão buscando novas fórmulas. Estou preocupado em defender os interesses de todos os brasileiros", disse Lobão no início do mês.

O resultado prático de tanta falação é que Lula decidiu criar um conselho de ministros para apresentar sua proposta de marco regulatório para o pré-sal. Para implementar alguma dessas alternativas, o presidente terá de patrocinar a mudança da Lei do Petróleo, de 1997, que quebrou o monopólio da Petrobras sobre a exploração das reservas. Pela lei, que estabeleceu o regime de concessão, as empresas disputam a concessão de áreas de exploração em leilões da Agência Nacional do Petróleo (ANP) e pagam à União bônus, taxas de assinatura, royalties

NÃO É PRECISO MUDAR AS REGRAS PARA MAXIMIZAR OS RECURSOS DO PETRÓLEO SUBMERSO, DIZEM AS EMPRESAS E OS ESPECIALISTAS

e tributos sobre o óleo retirado. O Congresso Nacional levou quase dois anos para aprovar essa lei. Imagina-se que uma eventual mudança de regras leve pelo menos esse tempo, prazo em que novos planos de exploração ficam parados. Mesmo com a garantia de respeito aos contratos já firmados — e mesmo que as empresas comecem a extrair o petróleo das áreas licitadas nesse meio-tempo —, os grandes lucros do pré-sal continuarão sendo apenas uma promessa.

Empresas petrolíferas e especialistas dizem que o marco legal em vigor não precisa ser alterado para que o país se ajuste à nova realidade de abundância. Todos concordam que o cenário anterior era muito diferente: fazia sentido recompensar as petrolíferas pelos altíssimos custos da procura e da retirada do petróleo em alto-mar. Agora, pelo menos no pré-sal, essa premissa do risco não existe mais, e o governo tem toda a razão quando diz que quer maximizar as receitas com um bem que pertence à União. A questão é que nenhuma regra precisa ser alterada para isso, basta um decreto governamental. "No Brasil, os royalties e os impostos cobrados das petrolíferas somam cerca de 50%, valor muito abaixo quando se compara a outros países. Locais de menor risco de exploração podem ter tributos maiores. Isso é comum na indústria", diz o consultor Adriano Pires. "O modelo atual é suficiente para a nova realidade do petróleo no país", diz Murilo Marroquin, presidente do comitê diretivo do Instituto Brasileiro de Petróleo, entidade que reúne 71 empresas do setor.

Em meio à celeuma criada em Brasília, chamou a atenção o silêncio da Petrobras. "Essa é uma questão de Estado", disse o diretor de exploração e produção da empresa, Guilherme Estrella. Chamado a opinar sobre os diferentes modelos propostos, o presidente da estatal, José Sérgio Gabrielli, disse apenas que "há muita especulação". Especulações são como veneno para uma empresa de capital aberto como a Petrobras, quase onipresente na bolsa brasileira. Desde que os debates se tornaram públicos, as ações da companhia oscilaram tremendamente. Pequenos investidores, que apostaram na empresa num momento não tão promissor para a indústria brasileira do petróleo, revoltaram-se com a perspectiva de não ganhar tudo o que poderiam no futuro. Até por isso foi surpreendente a serenidade demonstrada por alguns dos maiores investidores da Petrobras. O americano Mark Mobius, diretor de mercados emergentes da gestora de recursos Franklin Templeton, disse que não há planos de mudança na estratégia de investimento por causa da possível nova legislação para o setor de petróleo. "Olhamos para o longo prazo. Uma vez que o governo se beneficia do sucesso que a Petrobras vem apresentando em desenvolvimento e rentabilidade, é improvável que ele crie barreiras significativas ao crescimento da empresa", disse Mobius a EXAME. Wagner Salaverry, coordenador de fundos da gestora de recursos Geração Futuro, destaca outro ponto essencial. "Se a Petrobras fosse explorar toda a reserva do pré-sal, claro que seria fantástico para os acionistas. Mas está de muito bom tamanho se a empresa ficar com o que já ganhou", afirma.

O PRÉ-SAL VAI DAR UM NOVO IMPULSO PARA AS 1500 EMPRESAS QUE FAZEM PARTE DO ECOSSISTEMA DO PETRÓLEO

JOYCE GUIMARÃES

Funcionário da Lupatech: expansão graças aos investimentos no pré-sal

Bom tamanho talvez seja uma subestimação. Para garantir a exploração dos campos já arrematados, a Petrobras se prepara para a maior transformação de sua história (*veja reportagem na pág. 32*) — e vai puxar, com ela, um ecossistema de mais de 1 500 empresas envolvidas direta ou indiretamente com o setor petroleiro no país. A indústria do petróleo respondia por 3% do PIB nacional dez anos atrás, antes da quebra do monopólio da Petrobras. Hoje, é responsável por 10% de todas as riquezas geradas no país, e tudo leva a crer que essa fatia crescerá muito nas próximas décadas. Grandes fornecedores estrangeiros estão estimulados com as possibilidades de negócios por aqui — e eles não estão só nos setores imediatamente associados aos hidrocarbonetos. "Hoje, o Brasil é um dos principais mercados de petróleo para a IBM", diz Pedro Almeida, diretor da área de indústrias da gigante da computação. "É sólido, próspero e deve aprofundar as oportunidades ao longo dos próximos cinco ou seis anos."

A promessa de desbravar a nova e mais promissora fronteira da principal fonte de energia do planeta também vai criar uma nova onda de empreendimentos nacionais, como a Lupatech, empresa fundada em 1993 para produzir equipamentos usados na extração submarina. Com ações negociadas na Bovespa e faturamento de 387 milhões de reais no ano passado, a Lupatech já prepara a expansão de sua capacidade de produção. "Estamos muito seguros do crescimento que vem por aí", diz Thiago Alonso de Oliveira, diretor financeiro da empresa. "Temos uma fábrica de válvulas em São Paulo e estamos construindo outra com o dobro da capacidade. O primeiro estágio ficará pronto até o fim de 2008 e o projeto completo será finalizado em 2009." A Lupatech já exporta sua tecnologia para campos produtores fora do país. As mesmas oportunidades globais vão se abrir para uma nova geração de engenheiros que hoje estão deixando as universidades. "Não foram formados engenheiros na quantidade necessária nos últimos 20 anos, especialmente nas áreas naval e de mineração", diz Victor Bomfim, presidente da Subsea 7, empresa com sede nas Ilhas Cayman especializada em engenharia submarina. "A falta de profissionais qualificados no mercado é uma marca para esse segmento." Como se vê pela dimensão dos desafios e das oportunidades que surgiram com a descoberta do novo petróleo brasileiro, não há tempo a perder com discussões que tendem a se revelar estéreis. A hora é de falar menos e fazer mais. ■

Com reportagem de Samantha Lima, Denise Dweck e Camila Fusco

Ermenegildo Zegna

GREAT MINDS THINK ALIKE

Como fabricar produtos personalizados a preços acessíveis?

A resposta da Siemens: a fábrica digital.

Nossas inovações combinam o planejamento virtual de produtos com a tecnologia de ponta em automação industrial, para uma maior flexibilidade na produção. Assim, os desejos de cada cliente são realizados com eficiência e competitividade.
www.siemens.com/answers

Answers for industry.

SIEMENS

MAIOR E MAIS PODEROSA

Para transformar o petróleo das profundezas do oceano em riqueza, a Petrobras terá, primeiro, de transformar a si própria

MALU GASPAR

FABIO MOTTA/AGÊNCIA ESTADO/AE

DESDE JANEIRO, MAIS DE 40 FUNCIONÁRIOS DA PETROBRAS, TODOS COM cerca de 20 anos de casa, trabalham numa ampla revisão do planejamento da companhia para 2020. Até setembro, eles devem apresentar à cúpula da estatal um plano para torná-la mais ágil e equipada para explorar reservas descobertas nas áreas do pré-sal, como é conhecida a formação geológica a 4000 metros abaixo do fundo do mar. Especialista em retirar petróleo de grandes profundidades, a Petrobras sabe que está diante de um desafio inédito e gigantesco, capaz de elevá-la a um novo patamar num mundo cada vez mais ávido por petróleo e energia. Por isso, embora oficialmente se fale apenas em uma revisão, as mudanças que estão por vir na maior empresa brasileira são, na prática, uma reinvenção. O ritmo de tomada de decisões terá de ser simplificado e acelerado. Mais de 40000 novos funcionários serão contratados e treinados. As políticas de manutenção dos melhores profissionais terão de ser mais eficazes. Toda a logística da exploração de petróleo deve ser revista. Os investimentos previstos — que já eram de impressionantes 112 bilhões de dólares até 2012 — serão redimensionados. A maneira de captar recursos também. "Estamos prestes a passar por uma transformação intensa e rápida", disse a EXAME, em julho, o presidente da empresa, José Sérgio Gabrielli. A empolgação com o futuro era tanta que, nos bastidores, falava-se que o pré-sal poderia transformar a Petrobras na maior companhia do mundo em reservas e produção de petróleo e gás. Mas, nas últimas semanas, esse ímpeto arrefeceu. A possibilidade de que o governo crie uma nova estatal para administrar as reservas do pré-sal caiu como água fria na fervura. "O clima não é bom. Toda essa incerteza desanimou o pessoal", diz um dos executivos envolvidos na elaboração do plano.

Em tese, não há motivo para desânimo. O novo planejamento estratégico da Pe-

COMO CHEGAR À PETROBRAS DO FUTURO

Os principais desafios que a companhia tem de superar para aproveitar a riqueza do pré-sal

SERVIÇOS

- Contratar 42 navios, 146 barcos de apoio e 40 sondas, respeitando a determinação de utilizar mais de 50% de conteúdo nacional. Esses equipamentos estão escassos no mundo todo e os estaleiros brasileiros não têm condições de produzi-los

PESSOAL

- Contratar 14 000 funcionários só para trabalhar no pré-sal. Hoje, são 22 000 funcionários na exploração e produção de petróleo e gás
- Redesenhar a política de retenção de talentos. Hoje, as ofertas de salário dos concorrentes para técnicos experientes chegam a 45 000 reais por mês, o triplo do que paga a estatal

LOGÍSTICA

- Rever o esquema de transporte dos funcionários. Os helicópteros em uso não têm autonomia para voar, lotados, todo o percurso de ida e volta até os novos campos, a 300 quilômetros da costa
- Encontrar uma forma eficiente de trazer o óleo e o gás até a costa. Os gasodutos disponíveis hoje têm capacidade para transportar 10 milhões de metros cúbicos de gás. Só no campo de Júpiter a produção diária deve ser de 50 milhões de metros cúbicos

PROCESSO DECISÓRIO

- Reformular a tomada de decisões. Hoje qualquer contrato com valor acima de 20 milhões de reais tem de ser aprovado em diretoria, o que faz com que ocorram atrasos operacionais

NOVOS PRODUTOS

- Ampliar de dois para seis o número de refinarias novas a ser construídas até 2017
- Vender mais produtos de maior valor, como diesel e gasolina

Plataforma da Petrobras: a empresa prepara seu salto histórico

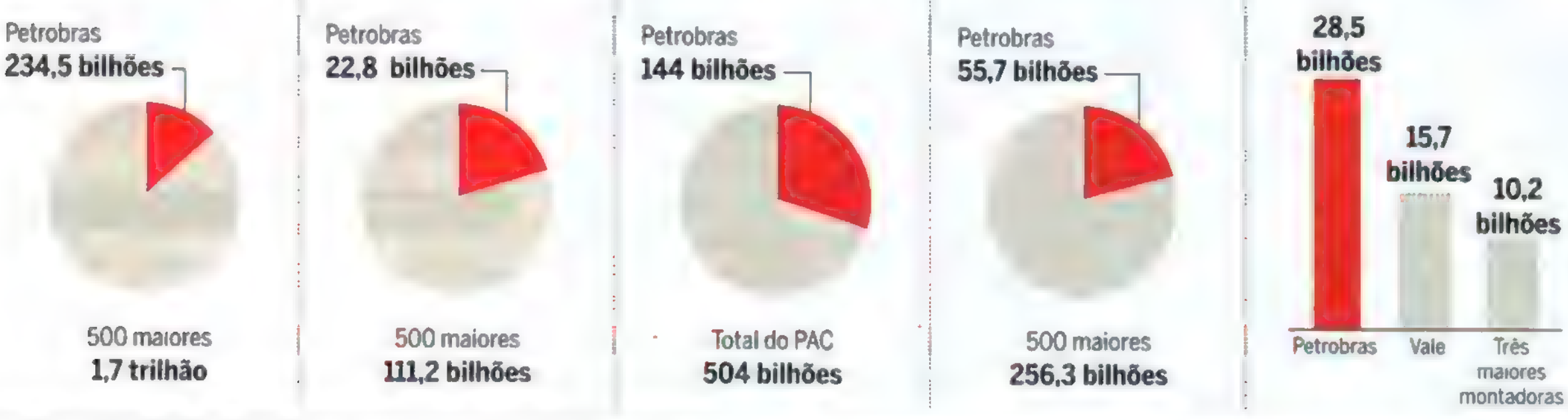
trobras leva em consideração apenas os 11 blocos do pré-sal já arrematados pela empresa, em parceria com outras sete petrolíferas estrangeiras. Apesar da grita dos acionistas, a Petrobras continua tendo ótimas perspectivas de lucros com o pré-sal. "Não passa pela cabeça de ninguém que a Petrobras possa perder as áreas que já tem", diz um diretor. Segundo Gabrielli, a estatal começará a retirar óleo e gás para valer do pré-sal em 2015, quando, espera-se, a produção deverá passar do 1,9 milhão de barris diários para 4,1 milhões. Suas reservas, hoje em 14 bilhões de barris, podem mais que dobrar, dependendo da quantidade de óleo disponível no pré-sal. Tudo isso continua como está. O que pode mudar, segundo o que foi dito até agora por membros do governo, é a perspectiva de novos ganhos. Caso seja criada uma estatal para ser dona do novo petróleo — o que, ressalte-se, ainda não passa de uma idéia defendida por setores do governo —, a Petrobras teria menos oportunidades de acrescentar novas reservas a seus ativos. A conta se baseia numa estimativa de que pelo menos três quartos do volume de óleo do pré-sal estão em áreas ainda não licitadas. "Sem novas reservas, a tendência é a companhia se desvalorizar", diz David Zylberstajn, ex-presidente da Agência Nacional do Petróleo, órgão regulador do setor.

A ironia é que o recente debate sobre um novo modelo para o petróleo decorre dos grandes avanços da Petrobras. Foi graças aos investimentos em pesquisa e tecnologia, por exemplo, que a empresa chegou ao pré-sal. A descoberta levou a Petrobras a atingir, em maio, o terceiro maior valor de mercado entre companhias abertas das Américas, superando a Microsoft. (Parte

Mergulhadores da empresa: 22 000 funcionários na exploração e na produção

DEZ EXEMPLOS DE GRANDEZA Números que refletem o gigantismo da Petrobras

FATURAMENTO[1] (em reais)	LUCRO[1] (em reais)	INVESTIMENTOS (em reais)	IMPOSTOS[1] (em reais)	EXPORTAÇÕES (em reais)
O faturamento da Petrobras equivale a 13,6% das vendas totais das 500 maiores empresas brasileiras	O lucro da Petrobras equivale a 20,4% de todo o ganho das 500 maiores empresas brasileiras	Em 2008, a Petrobras deve investir 40 bilhões de reais. Nos próximos três anos, a empresa arcará com 28% dos investimentos do PAC	Os impostos recolhidos pela Petrobras em 2007 correspondem a 21% do total recolhido pelas 500 maiores	As exportações da Petrobras em 2007 foram quase o dobro da Vale e quase o triplo das três maiores montadoras brasileiras juntas



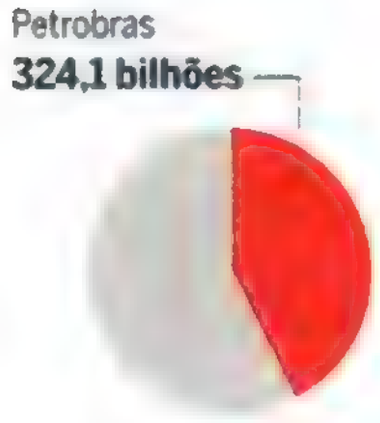
(1) Valores referentes à Petrobras e à BR Distribuidora somadas, convertidos do dólar para real pela cotação de 31/12/2007 (2) Petrobras, Vale, Bradesco, Itaú e AmBev, em valores de 15 de agosto de 2008

dessa valorização seria perdida posteriormente devido às oscilações no preço do petróleo, aos temores de um desaquecimento da economia mundial e às incertezas em relação ao futuro da estatal.) O presidente Lula tem dito a seus interlocutores mais próximos temer que a estatal se torne "poderosa demais", mais até do que o próprio governo, caso detenha o comando da exploração das novas reservas. Esse tipo de afirmação, sempre feita sob anonimato por pessoas próximas ao presidente, irritou profundamente os executivos da Petrobras nos últimos dias. Procurado por EXAME, o presidente da estatal, que havia dado entrevista sobre o pré-sal em julho, não quis comentar as últimas declarações vindas de Brasília. A Lula também não agrada o fato de a Petrobras ter de prestar contas a acionistas no Brasil e no exterior, donos de 68% de seu capital. "Graças a eles, a Petrobras ganhou competitividade e transparência", diz o consultor Adriano Pires, do Centro Brasileiro de Estudos de Infra-Estrutura. "São eles que impedem que a companhia seja usada como instrumento político, como acontece com a PDVSA, na Venezuela."

O fim do monopólio da Petrobras sobre a exploração e a produção do petróleo foi decretado em 1997. Desde então, ela praticamente triplicou sua produção e transformou-se em líder mundial em exploração de petróleo em águas profundas. Esse crescimento deu à estatal status de companhia global e transformou-a num dos principais motores da economia brasileira. Seu faturamento de 101 bilhões de dólares em 2007 representou 10,4% das vendas totais

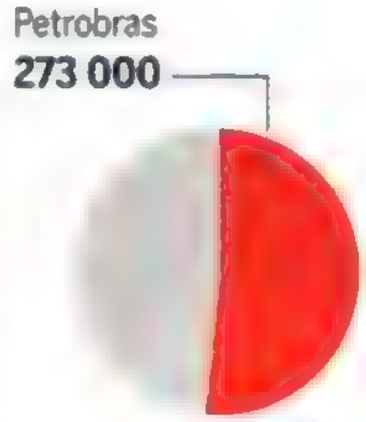
VALOR DE MERCADO (em reais)

O valor de mercado da petrolífera equivale a 42,5% dos valores de mercado das cinco maiores empresas abertas brasileiras[2]



NÚMERO DE INVESTIDORES[3]

O total de investidores individuais da Petrobras equivale a 51,7% do total de investidores da Bovespa



VOLUME NEGOCIADO EM AÇÕES (em reais)

O volume das ações da Petrobras negociado no primeiro semestre equivale a 20,6% do volume total de negócios na Bovespa[4]

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Entre funcionários diretos e indiretos, o número de empregados da Petrobras é maior do que o número de habitantes da cidade de Blumenau (SC)

SALÁRIOS (em reais)

Apenas 41 empresas brasileiras têm faturamento maior do que a folha de pagamentos da Petrobras

Folha de pagamentos da Petrobras
8,2 bilhões de reais

Faturamento da Cosipa, a 42ª maior empresa brasileira
8,1 bilhões de reais

(3) Investidores individuais (4) Entre 1º de janeiro e 15 de agosto de 2008 em reais no mercado à vista de ações Fontes *Maiores e Melhores 2008*, Bovespa e Economatica

das 500 maiores companhias do país, segundo a última edição de *Melhores e Maiores*, de EXAME (isso sem considerar a BR, seu braço de distribuição de combustíveis). No primeiro semestre deste ano, as ações da Petrobras representaram 20% do volume de recursos movimentados na Bovespa. Seu orçamento para investimentos em 2008, de 40 bilhões de dólares, é metade de tudo o que o BNDES pretende aplicar neste ano. Em 2007, a empresa pagou, sozinha, 13% do total arrecadado com impostos pelo governo federal e 17% do ICMS, pago aos estados. Foram 80 bilhões de reais, ou 2,6 vezes o orçamento do governo para a educação. À estatal cabem 30% dos investimentos previstos no PAC — mais 144 bilhões de reais.

Todos esses números só reforçam o fato de que mais de cinco décadas de interferências políticas não foram suficientes para imobilizar a capacidade técnica que foi forjada na empresa. E, mesmo que uma nova estatal venha a ser criada, a descoberta dos novos reservatórios tornou um novo salto — de produção, investimentos, tecnologia — um imperativo para a Petrobras. Desde que começou a se aventurar no pré-sal, em 2001, a estatal investiu 1 bilhão de dólares em levantamentos sísmicos, contratação de sondas para perfuração e testes. A empresa ainda não sabe quanto deverá investir para determinar o tamanho das reservas que ela já tem abaixo da camada de sal. Como precisa furar mais 18 poços exploratórios a um valor médio de 60 milhões de dólares cada um, será preciso gastar, por baixo, mais 1 bilhão até o final de 2009. Os primeiros barris começam a ser extraídos do campo de Tupi, em caráter experimental, em março de 2009. Um ano depois começa um projeto piloto, que vai retirar 100 000 barris por dia desse campo. Em 2012, os novos poços começam a produzir comercialmente. Só a partir de 2015, estima Gabrielli, os campos do pré-sal começam a produzir a plena capacidade.

QUANDO ISSO ACONTECER, A PETROBRAS terá de ter resolvido algumas questões críticas. A primeira será encontrar, no mundo, equipamentos e serviços para sustentar toda essa atividade. Com a alta do petróleo e a corrida para encontrar novas reservas, esses equipamentos praticamente sumiram do mercado. A estatal pretende contratar 42 navios, 146 barcos de apoio e 40 sondas só para produzir no pré-sal. Para driblar a falta de equipamentos no mercado, a Petrobras já deslocou uma de suas sondas no Golfo do México para o Brasil e diminuiu de 120 para 70 dias o tempo que as sondas permanecem num único campo. Segundo o presidente da Petrobras, a idéia é aumentar a exigência de conteúdo nacional na fabricação desses equipamentos, que hoje é de 50%. "Essa é hoje nossa principal limitação. Alguns fornecedores, como os estaleiros e certas áreas de máquinas e motores, estão no limite da capacidade. A indústria nacional vai precisar correr para atender às nossas encomendas", diz Gabrielli.

Outra limitação importante é a mão-de-obra. A Petrobras planeja contratar 14 000 engenheiros, geólogos e perfuradores nos próximos três anos só para trabalhar no pré-sal — mais de 12 pessoas por dia. Hoje são 22 000 funcionários em toda a exploração e produção. Para uma companhia que já tem 70 000 funcionários, dos quais 21 000 com menos de sete anos de casa, treinar toda essa gente — e mantê-la depois — será uma tarefa gigantesca. "O aquecimento da atividade no setor só vai aumentar a demanda por profissionais. É natural que o mercado vá

A PETROBRAS NO MUNDO

A posição da empresa em relação a suas concorrentes em alguns critérios

	VALOR DE MERCADO[1] (em bilhões de dólares)	PRODUÇÃO[2] (em milhões de barris)	RESERVAS PROVADAS[2] (em bilhões de barris)
1º	Exxon 499	Exxon 1 577	Exxon 22,5
2º	PetroChina 419	BP 1 377	BP 17,6
3º	Gazprom 361	Shell 1 193	Shell 11,7
4º	Petrobras 302	Chevron 956	Petrobras 11,7
5º	Shell 264	ConocoPhillips 925	Chevron 11,2
6º	BP 235	Grupo Total 845	ConocoPhillips 10,8
7º	Grupo Total 215	Petrobras 840	Grupo Total 10,1
8º	Chevron 213	ENI 623	ENI 6,5

(1) Em maio de 2008 (2) Em 2007 Fontes: Petrobras e Bloomberg

buscar gente na Petrobras", diz um ex-executivo da estatal que hoje trabalha como consultor. Segundo esse consultor, as ofertas de salário para técnicos especializados em exploração chegam a 45 000 reais. O salário médio para esses técnicos na Petrobras varia de 12 000 a 15 000 reais.

Ainda que os funcionários e os equipamentos estejam disponíveis, a Petrobras precisa reformular toda a sua logística, desde o transporte de pessoal até as plataformas e a maneira de trazer o óleo e o gás para a costa. "Muitas coisas no pré-sal serão testadas no Brasil pela primeira vez", diz Luis Costamilán, presidente da britânica BG, sócia da Petrobras em cinco dos 11 blocos do pré-sal. A exportação do gás é uma dessas "coisas" inéditas. Os gasodutos disponíveis têm capacidade de transportar, no máximo, 10 milhões de metros cúbicos por dia. Embora as reservas não estejam totalmente mapeadas, já se sabe que, só de Júpiter, um dos campos, será possível retirar cerca de 50 milhões de metros cúbicos por dia. Entre as possíveis soluções para aproveitar esse potencial está, por exemplo, a construção de usinas térmicas ao lado das plataformas para transformar o gás em energia em alto-mar e transportá-la via cabo. Outra solução é liquefazer o gás em alto-mar, e uma terceira opção seria reinjetá-lo no subsolo para ajudar na exploração do petróleo. A lista de desafios da estatal segue com a questão do transporte de funcionários e insumos até as plataformas da maneira mais econômica possível. Os helicópteros usados hoje não têm autonomia para fazer, cheios, o percurso de 600 quilômetros de ida e volta das plataformas do pré-sal até a costa. "Ou os helicópteros farão o dobro das viagens ou teremos de construir uma plataforma no meio do caminho para abastecimento", diz Costamilán. A complexidade dos problemas que a Petrobras precisa resolver para lucrar com a nova fronteira exploratória impõe também uma revisão em seu processo de decisão. Como toda estatal, ela é lenta e, muitas vezes, segue caminhos que não estão alinhados à lógica do mercado. Hoje, por exemplo, todo contrato acima de 20 milhões de dólares deve ser aprovado em diretoria, o que leva tempo e gera atrasos. "Essas reuniões nunca duram menos de 12 horas, e é comum alguns assuntos serem postergados. Isso vai mudar", diz um dos diretores.

Ninguém deixará de notar a ironia de ver uma estatal do porte da Petrobras buscando ganhos de eficiência e se preocupando em manter seus talentos — duas notórias deficiências de quem tem o Estado como um de seus patrões. Pois existe outra grande ironia, com data marcada. Na sexta-feira 29 de agosto, os conselheiros da Petrobras vão se reunir no Rio de Janeiro para conhecer a versão inicial do novo plano estratégico. Será a primeira vez que eles terão acesso a uma descrição detalhada dos desafios que a companhia precisa superar para dar o maior salto de sua história. Até o fechamento desta edição, estava prevista a presença de Dilma Rousseff, ministra da Casa Civil e presidente do conselho da estatal, e do ministro de Minas e Energia, Edison Lobão — dois dos maiores defensores da criação de uma nova estatal para administrar a fortuna escondida no pré-sal. ■

Operação na Amazônia: não há caminho para a estatal senão ficar ainda maior

Com reportagem de Samantha Lima

O Unibanco foi o primeiro a aceitar as principais bandeiras de cartão de crédito e a agilizar os negócios da sua empresa. Não é à toa que é também o primeiro em número de lojistas utilizando essa vantagem. Ao concentrar os domicílios no Unibanco, você tem muito mais facilidade para gerenciar o fluxo de caixa com tarifas menores. No Unibanco, não só seus recebíveis de cartões, mas cheques e duplicatas estão no mesmo domicílio e na mesma conta. Resumindo, é tudo que sua empresa sempre quis e que o Unibanco percebeu antes de todo mundo. Unibanco. O maior interessado no sucesso da sua empresa, depois de você.

Domicílio Único Unibanco.
O primeiro banco a aceitar
as maiores bandeiras
de cartão de crédito do Brasil
e o primeiro em número
de lojistas domiciliados.

UNIBANCO

Nem parece banco.

A BILIONÁRIA SAGA DO PRÉ-SAL

Encontrar o petróleo no fundo do mar foi o primeiro passo. Agora vem a parte mais difícil: superar o desafio tecnológico para extraí-lo de maneira economicamente viável

SÉRGIO TEIXEIRA JR.

O POTENCIAL DE PRODUÇÃO À PROFUNDIDADE EM que se encontram os reservatórios de petróleo, a exploração dos campos do pré-sal será um dos maiores desafios tecnológicos já enfrentados no Brasil — e certamente um dos mais caros também. Estima-se que somente o desenvolvimento do campo de Tupi custe cerca de 20 bilhões de dólares. A complexidade da operação para encontrar e extrair a enorme riqueza mineral do fundo do mar é comparada por alguns com a exploração do espaço. "Com a diferença de que, para chegar à Lua, o homem precisou vencer apenas uma atmosfera e, para atingir o pré-sal, é preciso vencer 100", diz, sorrindo, Celso Morooka, especialista em engenharia de materiais e professor da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Em tom de brincadeira, Morooka costuma usar essa comparação para mostrar a seus alunos as condições extremas de pressão em que os equipamentos têm de trabalhar. Mas, em termos das múltiplas disciplinas envolvidas e dos desafios técnicos que ainda não foram superados, comparar a exploração do pré-sal com a corrida espacial talvez não seja um exagero tão grande assim — e, até onde se sabe, ninguém volta do espaço com petróleo.

O trabalho de exploração começa muito antes de alguém sujar as mãos de graxa. Com base em informações geológicas iniciais, é realizado um esquadrinhamento do fundo do mar. O trabalho é feito com navios especializados, que fazem uma espécie de ultra-som da região. Esse levantamento sísmico dá origem a centenas de gigabytes de informação bruta. Tudo é jogado em computadores, máquinas cada vez mais importantes no mundo do petróleo, para gerar imagens tridimensionais do que está no fundo do mar e decidir, com o maior grau de precisão possível, qual é o ponto ideal para fazer as primeiras perfurações. "A economia trazida pelos computadores é brutal", diz José Luís Drummond Alves, do Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia (Lamce), da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O aluguel diário dos equipamentos que vão fazer a perfuração inicial, o poço que vai servir para comprovar a existência de petróleo e sua qualidade, custa cerca de 500 000 dólares. No mundo do petróleo em águas profundas, tempo é muito dinheiro.

Não é por outro motivo que o maior supercomputador do país, batizado de Netuno, foi montado justamente para ajudar nos cálculos envolvidos na modelagem do oceano e das correntes, duas variáveis fundamentais no planejamento de estruturas que precisam se manter em operação ao longo de décadas. Composto de 256 servidores com oito núcleos de processamento cada um, o Netuno é capaz de realizar 16,2 trilhões de cálculos por segundo, o que o coloca no 138º lugar na mais recente lista dos computadores mais poderosos do mundo. Mas o poder computacional é apenas parte do trabalho de análise geológica, segundo o professor Alves, do Lamce. "De nada adianta ter as imagens se você não tiver pessoas aptas para interpretá-las." O time de caçadores de petróleo da Petrobras também inclui 1 800 pessoas, entre engenheiros, analistas de sistemas e alguns dos geólogos mais bem pagos do país. Dois anos podem se passar entre os primeiros estudos e a decisão de ir a campo fazer o primeiro poço submarino.

A Petrobras tem em seus quadros alguns dos maiores especialistas do mundo em exploração em águas profundas e é reconhecidamente uma das empresas líderes nessa modalidade

O MAIOR SUPERCOMPUTADOR DO PAÍS É USADO NA BUSCA DO PETRÓLEO ESCONDIDO NO FUNDO DO MAR

Laboratório hiperbárico: pressão do fundo do mar

de produção de petróleo. Mesmo assim, ainda existem desafios técnicos de extrema complexidade a resolver antes de começar a exploração comercial da área do pré-sal. Um dos mais importantes diz respeito à composição geológica dos terrenos que serão perfurados. Além de vencer uma lâmina d'água de 2 000 metros de profundidade, é preciso ultrapassar uma camada de 2 quilômetros de rochas e terra e depois pelo menos outros 2 quilômetros de sal. Em altas profundidades e submetida a uma pressão intensa, essa última camada tem um comportamento incomum. "O sal tem características fluidas, o que dificulta muito a perfuração", diz José Formigli, gerente de exploração da Petrobras para a área do pré-sal. Ele mostra a EXAME uma rocha toda perfurada, emoldurada numa redoma plástica e marcada com uma plaquinha comemorativa. "O pré-sal é assim." Um poço de petróleo no fundo do mar não é um buraco vertical, mas sim um caminho milimetricamente desenhado para obter o maior rendimento possível. "Um dos desafios é como mudar a direção das brocas sem causar um colapso nas paredes do poço", afirma Formigli. Um detalhe: o ponto mais profundo da perfuração, por onde o petróleo vai começar sua viagem de 6 quilômetros até a superfície do oceano, tem somente entre 10 e 10 centímetros de diâmetro, e uma das maiores preocupações dos engenheiros é manter afastados os riscos de desmoronamento. A saúde dos poços é uma das maiores preocupações na exploração de petróleo. Todos os sinais vitais são acompanhados em tempo real e chegam à superfície

UM DOS GARGALOS TÉCNICOS DA EXPLORAÇÃO EM ÁGUAS PROFUNDAS SÃO OS DUTOS QUE TRANSPORTAM O ÓLEO

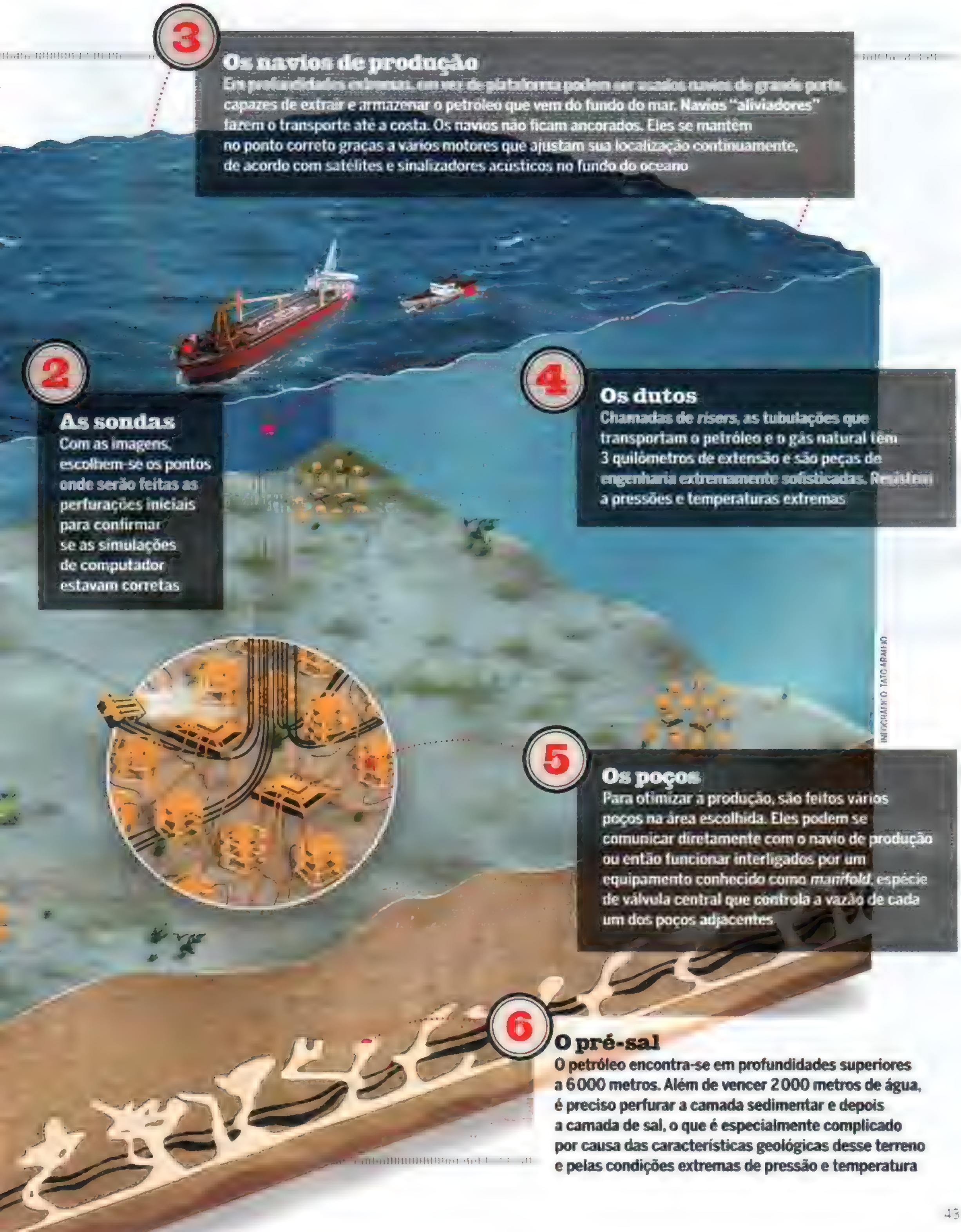
por um cabo de dados, conhecido como cordão umbilical. As informações são acompanhadas tanto na plataforma como em terra. Dados os custos envolvidos e a importância de que toda a operação tenha eficiência máxima, toda e qualquer informação que possa ser recuperada tem valor. "É como um doente na UTI", diz Alves, do Lamce. A automatização também permite cortar o tamanho das equipes que trabalham em alto-mar. Formigli, da Petrobras, estima que no pré-sal as equipes terão apenas metade do tamanho das que hoje trabalham nas plataformas em atividade na Bacia de Campos, por exemplo.

Outro gargalo tecnológico envolve os dutos que conectam os poços às unidades de produção na superfície. Conhecidos como *risers*, esses dutos precisam ser construídos para durar pelo menos 20 anos, que é o tempo mínimo de produção de uma unidade em alto-mar. Além disso, eles devem ser leves, pois seu peso é carregado pelo navio ou pela plataforma a que estiverem conectados, e, finalmente, têm de resistir a anos de correnteza e corrosão, um problema especialmente agudo nas áreas recém-descobertas devido à presença de dióxido de enxofre. "Eu diria que esse é hoje um dos grandes obstáculos

VIAGEM AO FUNDO DO MAR

Encontrar jazidas de petróleo no fundo do oceano é apenas uma parte do trabalho. Veja como funciona o processo de descoberta e exploração na camada do pré-sal

A radiografia
Navios especializados lançam jatos de ar comprimido em direção ao fundo do mar. A reverberação das ondas de som é captada na superfície e esses dados são usados para criar uma imagem sísmica do terreno



3

Os navios de produção

Em profundidades elevadas, em vez de plataformas podem ser usados navios de grande porte, capazes de extrair e armazenar o petróleo que vem do fundo do mar. Navios "aliviadores" fazem o transporte até a costa. Os navios não ficam ancorados. Eles se mantêm no ponto correto graças a vários motores que ajustam sua localização continuamente, de acordo com satélites e sinalizadores acústicos no fundo do oceano

2

As sondas

Com as imagens, escolhem-se os pontos onde serão feitas as perfurações iniciais para confirmar se as simulações de computador estavam corretas

4

Os dutos

Chamadas de *risers*, as tubulações que transportam o petróleo e o gás natural têm 3 quilômetros de extensão e são peças de engenharia extremamente sofisticadas. Resistem a pressões e temperaturas extremas

5

Os poços

Para otimizar a produção, são feitos vários poços na área escolhida. Eles podem se comunicar diretamente com o navio de produção ou então funcionar interligados por um equipamento conhecido como *manifold*, espécie de válvula central que controla a vazão de cada um dos poços adjacentes

6

O pré-sal

O petróleo encontra-se em profundidades superiores a 6 000 metros. Além de vencer 2 000 metros de água, é preciso perfurar a camada sedimentar e depois a camada de sal, o que é especialmente complicado por causa das características geológicas desse terreno e pelas condições extremas de pressão e temperatura

INFOGRAFIA TATO ARAUJO

técnicos para a exploração dos novos campos", diz o professor Celso Morooka, da Unicamp. Embora empresas estrangeiras tenham bastante experiência em águas profundas no mar do Norte e no golfo do México, as características únicas do litoral brasileiro exigem soluções novas. Numa conta rápida, Morooka estima o custo dos *risers* em um único projeto. "Calcule que cada metro desse duto custe uns 1 000 dólares. Estamos falando de um valor de 3 milhões de dólares por *riser*. Cada plataforma pode ser conectada a qualquer coisa entre 20 e 50 *risers*. Ou seja, estamos falando em até 150 milhões de dólares em um único componente da operação."

Esse é outro ponto essencial para entender a aventura do pré-sal. Mesmo que muitas das tecnologias sejam dominadas pela Petrobras e por outras grandes petroleiras internacionais,

O ALUGUEL DOS EQUIPAMENTOS DE PERFURAÇÃO CHEGA A 500 000 DÓLARES POR DIA — SE HOUVER DISPONIBILIDADE

a simples escala de todo o petróleo que se suspeita existir na costa sudeste do Brasil é um complicador. As estimativas do tamanho total dos campos do pré-sal variam de 40 bilhões a 80 bilhões de barris — qualquer que seja o número correto, ele é grande demais. Com o barril cotado acima de 100 dólares, o negócio do petróleo passou por uma reviravolta nos últimos meses. Áreas do planeta que eram consideradas economicamente inviáveis voltaram a despertar interesse, e a produção de plataformas e navios de alto-mar não acompanhou a demanda. Os equipamentos são enormes — uma única plataforma pode pesar 63 000 toneladas e custar mais de 400 milhões de dólares —, e o ciclo da indústria é necessariamente longo. Estaleiros sul-coreanos, como Samsung, Daewoo e Hyundai, três dos maiores produtores mundiais desse tipo de equipamento, não dão conta de atender aos novos pedidos. A americana Transocean, uma das maiores fornecedoras de equipamentos de extração em alto-mar, não espera normalização do mercado nos próximos cinco anos. Os preços de locação desses equipamentos quadruplicaram nos últimos anos. A possibilidade de exploração também nas águas geladas do Ártico, ferrenhamente defendida pelo presidente americano, George Bush, certamente vai aumentar a temperatura do mercado. A aventura do pré-sal promete fortes — e caríssimas — emoções. ■

Qual domicílio seu banco aceita?

a - AMERICAN EXPRESS

b - MasterCard

c - VISA

d - Todas as alternativas

Domicílio Multicartões Bradesco.

As maiores bandeiras de cartões de crédito, agora em um só banco.

Agora você pode centralizar os recebíveis dos cartões American Express®, MasterCard e Visa em um só banco: o Bradesco. Seu negócio só tem a ganhar. Com o Domicílio Multicartões Bradesco você amplia sua linha de crédito e multiplica seu capital de giro. Só mesmo um banco completo poderia oferecer tantas vantagens e praticidade para o seu negócio. Procure uma agência Bradesco.

Bradescompleto

Cartões

www.bradescocartoes.com.br

www.novocorolla.com.br

dentsu

O NOVO COROLLA É A MELHOR COMPRA DE 2008.

E, DESTA VEZ, QUEM ESTÁ FALANDO

SÃO OS ESPECIALISTAS NO ASSUNTO.

NOVO

COROLLA

O MUNDO SEGUE POR AQUI

50 anos no Brasil

PROVA DE QUALIDADE 3 TOYOTA

MELHOR COMPRA

QUATRO RODAS

2008

ZERO KM DE 60000 A 70000 REAIS

VENHA FAZER UM TEST DRIVE E COMPARE.

A nova referência em elegância, conforto e sofisticação também é a nova referência em sedans **Novo Corolla. Eleito pela revista QUATRO RODAS a melhor compra de 2008 em sua categoria**.** Um reconhecimento de uma das mais importantes revistas de carro do país ao novo Corolla.

**CARROS 0 KM DE 60 A 70 MIL REAIS

1º - NOVO COROLLA XEI

2 - HONDA CIVIC LXS

3 - CITROEN C4 PALLAS

*A Toyota é a única montadora brasileira que oferece três anos de garantia de fábrica para todo o país, sem limite de quilometragem para uso particular e, para uso comercial, três anos de garantia de fábrica ou 100.000 km, prevalecendo o que ocorrer primeiro. Consulte o prazo de garantia ou acesse www.toyota.com.br para obter mais informações. Fotos do modelo XEi. Imagens meramente ilustrativas. **Fonte: Revista QUATRO RODAS, edição especial julho/2008. Ulterior Consult 2008.

TOYOTA

O SETOR PRIVADO TOMA A FRENTE

A estabilidade da moeda e o bom momento da economia estão levando as empresas a intensificar os investimentos em infra-estrutura

José Roberto Caetano

DENTRO DE ALGUNS DIAS, TRENS DA América Latina Logística (ALL) que fazem a ligação entre o interior de São Paulo e os estados de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso começarão a transportar uma mercadoria cuja produção se encontra em franco crescimento em toda a região: o etanol. Trens que partem de cidades como as paulistas Araraquara e Bauru e a mato-grossense Alto Taquari seguirão carregados do combustível rumo a Paulínia, perto de Campinas, onde farão a entrega na Refinaria do Planalto, base de distribuição para os postos. Para a ALL, trata-se de uma forma de aproveitar melhor seu equipamento — até agora, os vagões-tanque que levam óleo diesel para o interior voltam vazios. Para seus clientes, entre eles os grupos Copersucar, Cosan, CrystalSev e Usinas Guarani, será a criação de um novo — e mais econômico — canal de escoamento, hoje todo feito por caminhões. A expectativa é que as ferrovias movimentem 2 bilhões de litros de álcool no próximo ano. O aspecto mais interessante do investimento é o fato de ser totalmente privado. Os 100 milhões de reais necessários para novos vagões, instalação de centros coletores e estrutura de

DIVULGAÇÃO

Trem da ALL: a PPP que funciona não tem o "P" de público

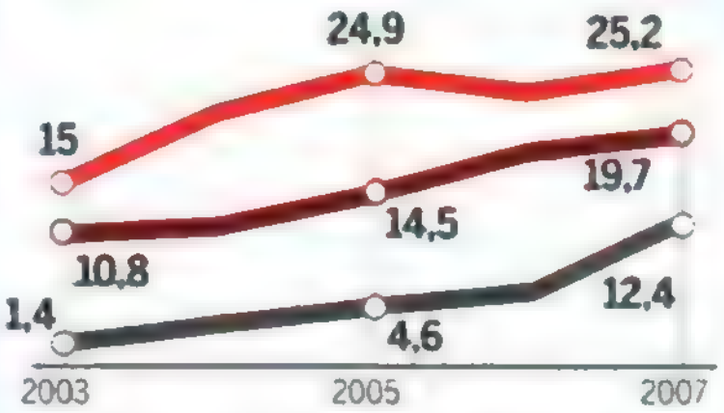
descarga serão divididos entre a ALL e seus clientes, o que inclui, além das usinas, distribuidoras como Shell, BR e Repsol. "É o que chamamos de 'ganha-ganha', no qual para cada real que colocamos os clientes colocam mais 1", afirma Bernardo Hees, presidente da ALL. "E assim eles ajudam na nossa expansão."

Exemplos como esse indicam uma tendência que começa, afinal, a ganhar corpo: a do setor privado brasileiro tomando a frente na criação de saídas para os nós logísticos do país e investindo mais intensamente em infra-estrutura. "Hoje, existe um ânimo empresarial muito positivo para investimentos desse tipo", diz o economista Cláudio Frischtak, sócio da consultoria Inter B e autor de diversos estudos sobre o tema. A continuidade da onda depende da manutenção de condições propícias que foram se moldando ao longo de anos. A primeira é a estabilidade da moeda, com inflação domada e taxa de juro de longo prazo mais baixa. Outra mais recente é a retomada do crescimento. E a terceira — esta localizada em algumas áreas, mas ainda ausente em outras — é a existência de um ambiente regulatório firme.

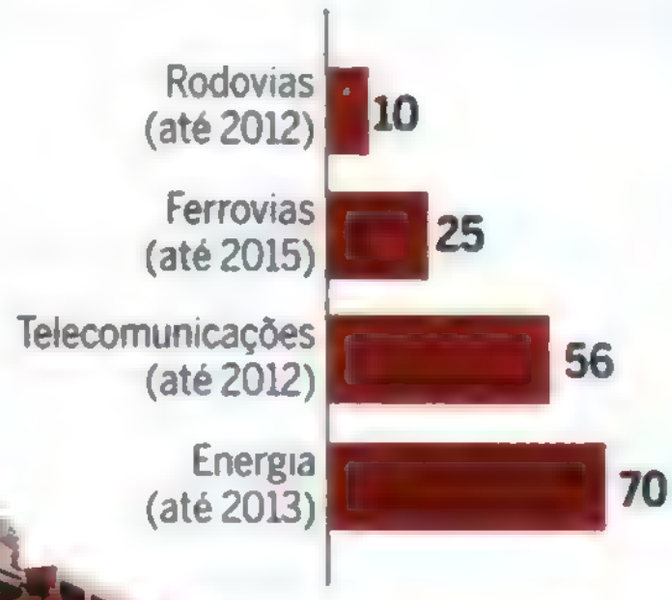
É VISÍVEL QUE OS SETORES em que o investimento privado começa a deslanchar são justamente aqueles que já contam com regras mais claras e estáveis. É o caso das ferrovias, privatizadas há pouco mais de dez anos. Nesse período, as concessionárias tiveram de investir bilhões de reais para recuperar o equipamento sucateado que herdaram das antigas companhias estatais. Foram bem-sucedidas: duplicaram a quantidade transportada de minérios e quase triplicaram o volume de produtos agrícolas, ao mesmo tempo que reduziram o número de acidentes a um quinto. Agora, o setor entra numa fase de ampliação. "A expansão da malha ferroviária vai se acelerar nos próximos 15 anos", diz Manoel Reis, coordenador do Centro de Excelência em Logística da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. No cenário mais otimista, o Brasil pode ganhar 20000 quilômetros — a malha atual é de 29000 — de novas linhas até 2025, com investimento superior a 50 bilhões de reais. A ALL já se move para construir parte disso. No momento, a empresa negocia a formação de um consórcio com a construtora Constran

Nova **fase**

O investimento de empresas privadas em infra-estrutura estagnou nos últimos anos...
(em bilhões de reais)



...mas, de acordo com novas previsões, agora volta a crescer
(em bilhões de reais)



Fontes: ANTF, ABCR, Abcon, Abdib, empresas

Usina da CPFL: com regras mais claras, o setor destravou

FOTOGRAFIO PESSOA/AE

e dois fundos de investimento em infra-estrutura para fazer um prolongamento de 250 quilômetros da Ferronorte, de Alto Araguaia até Rondonópolis, região produtora de grãos em Mato Grosso. O projeto é estimado em 710 milhões de reais. "O grupo de investidores de longo prazo vai bancar a construção da linha, nós iremos operar e eles receberão por tonelada transportada durante 25 anos", diz Hees. "É uma equação totalmente privada." O modelo, apelidado de parceria privada-privada, em alusão às PPPs, parcerias entre os setores público e privado que não vingaram ainda no Brasil, poderá ser repetido para concretizar outros projetos.

As parcerias se mostram mais viáveis também porque hoje há capital privado em busca de oportunidades de financiar a construção da infra-estrutura — e lucrar com ela. É uma situação bem diferente da que prevalecia até bem pouco tempo atrás. "Há quatro anos, quando decidimos partir para a construção de nosso porto, não encontramos um cristo que nos emprestasse", diz Carlo Botarelli, presidente da Triunfo Participações e Investimentos, dona do terminal de Navegantes, no litoral catarinense, e concessionária de três rodovias em cinco estados. "Hoje, os bancos nos procuram para oferecer dinheiro." O BNDES, agora empenhado em estimular o setor, prevê 178 bilhões de reais para a infra-estrutura. Há também agentes privados disputando os melhores projetos. Constituído há dois anos, o Fundo Infra-Brasil, do Banco Real, conta com 940 milhões de reais para financiar o capital de empresas de infra-estrutura ou participar delas. Do total, 43% já foram desembolsados, a maior parte em projetos de energia renovável. "Há muitas oportunidades de investimento. Queremos formar um novo fundo no ano que vem", diz Geoffrey Cleaver, gestor do Fundo Brasil-Infra.

O capital, porém, só irá para as áreas em que as regras são consideradas confiáveis. No setor de portos, por exemplo, há uma ameaça de mudança regulatória que, dependendo do que for decidido, pode travar os investimentos. A área de aeroportos, palco de enormes deficiências, nem sequer foi aberta para o investimento privado. Mas, com o crescimento da demanda e a falta de capacidade do governo para atendê-la, o cenário pode mudar, a exemplo do que ocorreu no setor de energia — que de patinho feio no passado virou uma estrela. "O marco regulatório ficou mais transparente e agora está se consolidando", diz Wilson Ferreira Júnior, presidente da CPFL, uma das maiores geradoras e distribuidoras de energia do país, que anunciou investimentos de 5 bilhões de reais até 2012. A maior parte será destinada à conclusão de Foz de Chapecó, a sexta usina construída pela CPFL desde 2002. "Só o crescimento da população gera um acréscimo de 250 000 consumidores por ano na nossa área de atuação", diz Ferreira.

O alento dos investidores — e soluções do governo nas áreas ainda travadas — será fundamental para que o Brasil aumente o investimento em infra-estrutura. Desde o início da década, o país patina na faixa de 2% do PIB investidos por ano. Países como China, Índia e Chile investem o triplo. O governo terá de fazer mais, e o setor privado também. A julgar pelos movimentos recentes, pelo menos as empresas privadas começam a fazer a sua parte. ■

www.exame.com.br

Leia Mais sobre infra-estrutura no Portal EXAME

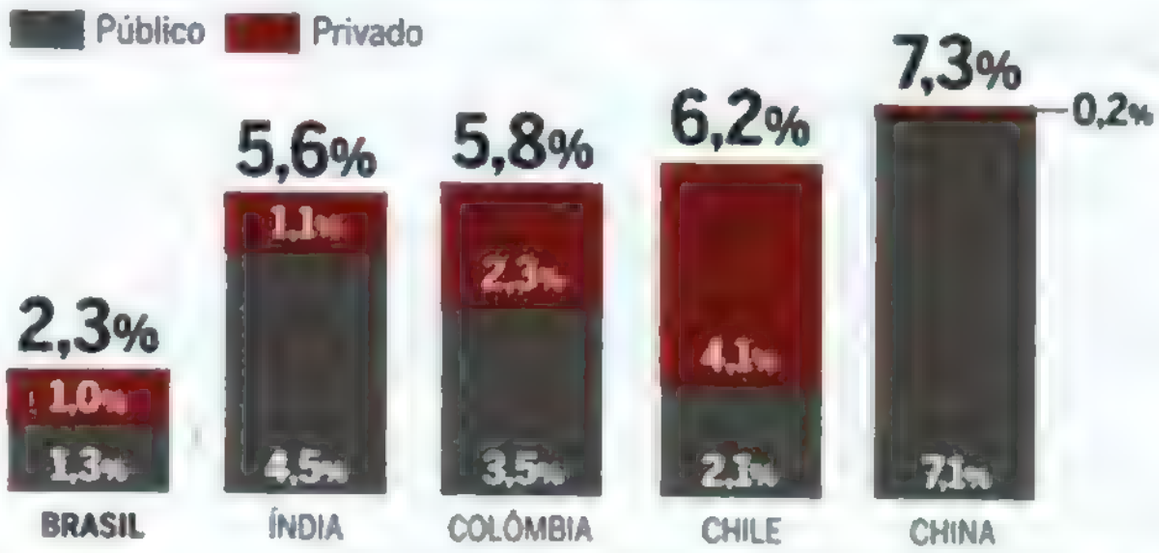
É preciso **fazer mais**

Embora o juro tenha subido neste ano, o custo do capital no Brasil é hoje bem mais próximo do de outros países...

CUSTO ANUAL ESTIMADO PARA SETORES DE INFRA-ESTRUTURA

...e isso pode ajudar o Brasil a ampliar a média de investimentos, ainda baixa na comparação internacional

PROPORÇÃO DO INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURA NO PIB



Fonte: consultoria Inter B

NEM O CANSAÇO VAI ACOMPANHAR O SEU RITMO.

ENTENDA POR QUE TARGIFOR® DISSOLVE O SEU CANSAÇO:

• Nosso corpo não consegue armazenar energia por muito tempo. Ele necessita de fontes externas para repor as energias[1]. • **Targifor® tem aspartato de arginina,** que **age no ciclo de geração de energia** do organismo[2,3,4]. • **A arginina ajuda** ainda a **combater o cansaço físico e mental** porque atua no músculo e no cérebro[1,3,4].

DISSOLVA O SEU CANSAÇO.

Referências bibliográficas: 1. McConell GK et al. Skeletal muscle nNOS mu protein content is increased by exercise training in humans. Am J Physiol Regul Integr Comp Physiol. 2005 Aug;289(2):R821-8. 2. Campbell B et al. The ergogenic potential of arginine. J Int Soc Sports Nutr. 2004;1(2):35-38. 3. Moncada S. et al. The L-arginine-nitric oxide pathway. N Engl J Med. 1993 Dec 329(27):2002-12. 4. Rossoni Jr R. Bioquímica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997. **Informações resumidas do produto: Targifor®** (aspartato de arginina). **Contra-indicações:** pacientes com hipersensibilidade à arginina ou a qualquer outro componente da formula. **Precauções/advertências:** cautela em pacientes com doença renal ou anuria, doença hepática ou diabetes. **Registro MS: 1.1300.0238. Targifor® C** (aspartato de arginina + ácido ascórbico). **Contra-indicações:** pacientes com hipersensibilidade à arginina ou a qualquer outro componente da formula. **Precauções/advertências:** utilizar com cautela em pacientes com doença renal ou anuria, doença hepática ou diabete. a ingestão de doses altas de ácido ascórbico pode causar anemia hemolítica em pacientes portadores de deficiência de G6PD e pode também aumentar a absorção de ferro em pacientes portadores de anemia sideroblástica, hemocromatose ou talassemia. A administração de doses elevadas de vitamina C pode precipitar a formação de cálculos renais de oxalato em pacientes predispostos. **Registro MS: 1.1300.0237.** Farm. Resp. Antonio A. Oliveira – CRF-SP 5614. Data da última revisão: 06/06/07. **Para informações mais detalhadas recomenda-se a leitura da bula completa de Targifor® e Targifor® C.** SANOFI AVENTIS S.A. Rua Verbo Divino de Magalhães Pedrosa, 1.200, Edifício Alvanta – Jardim Morumbi – CEP 05693-071 – São Paulo – SP

sanofi aventis

Atendimento ao Consumidor
0800-703-0014
www.sanofi-aventis.com.br

A PERSISTIREM OS SINTOMAS, O MÉDICO DEVERÁ SER CONSULTADO

SÓ FALTA O GOVERNO

No Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC, as obras que dependem das empresas andam em ritmo bem mais rápido que a parte oficial

ANGELA PIMENTA

RECENTEMENTE, O GOVERNO federal divulgou mais um balanço otimista do Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC. Segundo a análise oficial, o andamento de nada menos que 88% das obras encontra-se em estado "satisfatório" — ou seja, quase a totalidade do gigantesco programa de 506 bilhões de reais de projetos de infra-estrutura estaria sendo feita no ritmo ideal. É difícil definir o significado exato da palavra satisfatório no vocabulário do governo — mas ele parece ser diferente daquele normalmente utilizado pela maioria das pessoas. Um levantamento feito pelo partido Democratas com exclusividade para EXAME revela que apenas 10% dos recursos do PAC reservados pelo governo federal para repasses a estados e municípios — a maioria para projetos de saneamento e habitação — haviam sido pagos até o início de agosto. O pagamento de serviços contratados é um indicador utilizado para avaliar o ritmo de execução do programa. Um relatório mais abrangente, feito pela ONG Contas Abertas, traça panorama semelhante. Um ano e meio após o lançamento oficial do PAC, dos 34,6 bilhões de reais previstos no orçamento da União para o programa, apenas pouco mais de um terço foi pago. Ambos os levantamentos se baseiam em dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do próprio governo.

Isso não quer dizer que nada foi feito. Quer dizer, isso sim, que muito pouco do prometido foi entregue à sociedade. "Embora bem mais lentamente do que afirma o discurso oficial, algumas coisas estão andando", diz Adriano Pires, presidente do Centro Brasileiro de Infra-Estrutura. Da longa lista de projetos de infra-estru-

Lula em lançamento do PAC: muita festa, pouca obra

RICARDO STUCKERT/PR

Santander, eleito O Melhor Banco do Mundo pela revista Euromoney em 2008.

Muito **por fazer**

O balanço do PAC mostra que algumas obras estão prontas, muitas estão atrasadas ou paralisadas e outras ainda não saíram do papel

CONCLUÍDAS	INÍCIO
• Hidrelétrica Castro Alves (RS)	2004
• Linha de transmissão Norte–Sul 3 (PA)	2002
• Duplicação da BR-060 (GO)	1988
• Modernização do aeroporto de João Pessoa	2004

EM ANDAMENTO	INÍCIO
• Eclusa de Tucuruí (PA)	1981
• Hidrelétrica de Estreito (MA–TO)	2007
• Trecho sul do rodoanel de São Paulo	2007
• Duplicação da BR-101 (Nordeste e Sul)	2005
• Trecho norte da ferrovia Norte–Sul (PA)	1988
• Perimetral do porto de Santos (SP)	2007
• Dragagem do porto de Itaguaí (SC)	2008
• **Transposição do rio São Francisco** (NE)	**2008**

ATRASADAS OU PARALISADAS
• Hidrelétrica de Tibagi (PR)
• Rodoanel do Rio de Janeiro
• Duplicação da BR-116 (SC–RS)
• Concessão das BRs 116 e 324 (BA–MG)
• Ferrovia Transnordestina
• Trecho sul da ferrovia Norte–Sul (TO–GO)
• Obras em nove aeroportos, entre os quais Cumbica
• Dragagem de Santos, Itaqui e outros 15 portos
• Saneamento em cerca de 100 cidades de quatro estados

Fontes: Casa Civil, TCU, AGU, PGU e UFPE

WILSON PEDROSA/AE

tura que compõem o PAC, há hoje um pequeno grupo de obras concluídas. Outras estão sendo construídas em ritmo aceitável. É o caso da hidrelétrica de Estreito, um investimento de 2,3 bilhões de dólares que deverá ser concluído em 2010 com capacidade de 1 000 megawatts. Localizada no estado de Tocantins, a usina dá uma boa idéia daquilo que tem andado com maior velocidade no programa — obras majoritariamente privadas, que já haviam sido projetadas ou tinham começado antes do lançamento do PAC. No caso da hidrelétrica de Estreito, o governo só participa como acionista da Vale, que por sua vez detém uma fatia de 30% do empreendimento, cujos sócios principais são a Suez e a Alcoa. No PAC que efetivamente anda, também constam obras sob responsabilidade de governos estaduais e municipais. É o caso do trecho sul do rodoanel de São Paulo, um projeto de 4 bilhões de reais que tem 65% dos investimentos feitos pelo estado e pela cidade de São Paulo. Irritado, recentemente o governador José Serra disse que a publicidade do governo sobre o PAC não passa de um "trololó". A estimativa é que essa fase do rodoanel esteja concluída até 2010.

Lançado em janeiro de 2007, o PAC reúne mais de 2 000 projetos de infra-estrutura cujo orçamento soma 506 bilhões de reais. Segundo cálculos da consultoria RC, o governo federal só deverá entrar com 41% das verbas. O restante do investimento caberá a empresas estatais, que bancarão 32% do total, e à iniciativa privada, a estados e a municípios, que deverão bancar os demais 27%. Na lista, há um pouco de tudo — de obras semiprontas, como a ferrovia Norte–Sul, iniciada nos anos 80, a idéias ainda em gestação. Há projetos bem modestos, como pequenas pontes, e grandes obras de infra-estrutura, como as usinas do rio Madeira. As poucas obras concluídas sob responsabilidade do governo federal são de pequeno porte — caso da modernização e ampliação do aeroporto de João Pessoa, iniciada em 2004, ao custo de 1,5 milhão de reais, e entregue há um mês. Existem também casos de obras que se arrastavam há tempos e que foram apenas terminadas sob o selo do PAC — como a duplicação da rodovia BR-060, em Goiás, iniciada em 1988 e retomada no começo do ano passado.

No front das más notícias, um dos destaques é o setor de urbanização e saneamento, no qual o ritmo tem sido de tartaruga. É o que acontece tanto nas favelas cariocas da Rocinha e de Manguinhos quanto em centenas de prefeituras de todo o país. Em razão da burocracia no repasse de verbas, as obras não andam. "O maior problema está nos gargalos criados pelos procedimentos da Caixa Econômica Federal, que deve repassar os recursos, mas não tem engenheiros suficientes para auditar o andamento das obras", diz Carlos Brizzi, presidente da comissão de obras públicas do Sindicato da Indústria da Construção do Rio. As fraudes são outra praga do PAC. Depois de denúncias comprovadas de desvio de dinheiro em obras de saneamento em sete estados, entre os quais Minas Gerais e Rio de Janeiro, o governo sorteou 50 prefeituras para fazer um pente-fino nos gastos e na execução de serviços contratados. Para não atrasar o cronograma, a Controladoria-Geral da União determinou também que as obras, anteriormente embargadas por fraudes, tenham regime especial de acompanhamento. "Para alcançar o ritmo da propaganda, o governo terá de acelerar muito os projetos sob sua responsabilidade", diz o economista Gil Castelo Branco, da ONG Contas Abertas. ■

Banco Real, reconhecido mundialmente como O Banco Mais Sustentável do Ano pelo Financial Times em 2008.

OS MILITARES VÃO ÀS COMPRAS

As Forças Armadas devem receber do governo 6 bilhões de reais para gastar com armas. A questão — o país ganha com isso?

ANGELA PIMENTA

DESDE QUE DEIXARAM O PODER, nos anos 80, os militares brasileiros não aguardavam o 7 de Setembro com tanta ansiedade. No próximo Dia da Pátria, o ministro da Defesa, Nelson Jobim, deverá anunciar uma nova política para equipar as Forças Armadas com a compra e o desenvolvimento de novos equipamentos bélicos — um pacote de gastos estimado em 6 bilhões de reais até o fim de 2010. "Esse é um projeto de Estado, não de governo", disse Jobim a EXAME. "O Brasil precisa de uma estrutura de defesa compatível com seu novo papel de destaque no cenário internacional." Longe de ser apenas uma aspiração da caserna, o programa de reaparelhamento das Forças Armadas tem amplo apoio do governo Lula, do Congresso e de uma azeitada engrenagem de lobby pró-indústria nacional. Segundo Jobim, a idéia é favorecer empresas brasileiras e consórcios com parceiros estrangeiros dispostos a transferir tecnologia. Tudo com o suporte de linhas de financiamento do BNDES.

O investimento nas Forças Armadas tem três objetivos imediatos: exibir músculo militar aos países vizinhos, induzir à criação de um parque industrial bélico brasileiro e fomentar a exportação de armas para países da América Latina, da África e da Ásia. "O Brasil tem cerca de 500 empresas em condições de produzir equipamentos modernos, como aviões, tanques, navios, mísseis e sistemas de software para vigilância", diz Jairo Cândido, diretor do departamento de defesa da Fiesp. A preferência pela produção nacional ficou clara no ano passado, quando a Aeronáutica suspendeu a importação de 36 caças supersônicos, a um custo de 2,2 bilhões de dólares, para fabricá-los no Brasil, num consórcio que deverá juntar a Embraer a um fornecedor estrangeiro a ser definido. "Se tivermos de optar entre uma aeronave supermoderna e outra um pouco menos

Aos nossos clientes, funcionários, fornecedores e amigos:

Nossas mais recentes premiações internacionais tornam o Santander e o Real
uma referência global no setor de serviços financeiros.

Os dois bancos, cada um inovador a seu modo, conquistaram a confiança
e a preferência de seus clientes, trazendo aperfeiçoamentos e evoluções significativas
tanto na eficiência da prestação de serviços financeiros
como na atuação junto ao mercado e à sociedade.

Iniciamos agora uma nova etapa do Santander e do Real no País:
seremos parte de uma única organização, o Grupo Santander Brasil.

Nosso relacionamento com clientes e funcionários permanece inalterado.

O processo de integração será gradual e potencializará nossas experiências e recursos
em benefício de todos: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e sociedade.

Somos mais de 55 mil funcionários, 8 milhões de correntistas e 500 mil empresas
clientes em todo o Brasil. Com o orgulho de nossa união
e movidos por uma visão inovadora de negócios, disputaremos o posto
de melhor e mais eficiente banco do País.

O momento é de celebração. Prêmios tão relevantes como esses só
são possíveis quando a organização conta com a lealdade e o prestígio
de seus clientes. Por isso, agradecemos o apoio de todos e, antecipadamente,
manifestamos nossa satisfação em continuar a contar com essa confiança
na nova etapa de nossa jornada.

Juntos, seremos ainda mais fortes.

Grupo Santander Brasil

BANCO REAL
O banco da sua vida

Santander
O VALOR DAS IDÉIAS

avançada, mas que proporcione capacitação tecnológica, vamos ficar com esse modelo intermediário", diz Jobim. O mesmo critério tem norteado as primeiras licitações militares, retomadas graças ao aumento da arrecadação federal. É o caso do contrato de quase 50 milhões de reais conquistado pela Iveco, do grupo Fiat, no ano passado, para desenvolver uma nova geração de tanques Urutu 3.

VÁRIAS NAÇÕES DO MUNDO atuam na área militar com a meta colateral de desenvolver tecnologia que acaba servindo para outras indústrias — como é o caso de Estados Unidos e Reino Unido. Nesse sentido, a opção pela indústria local em detrimento de importações não chega a ser uma invenção do governo Lula. É claro que essa escolha sobrecarrega o contribuinte, que não deve estar lá muito convencido da necessidade de gastar tanto dinheiro em armas — vale lembrar que toda a história do Brasil em guerras pode ser contada em alguns minutos. O maior problema, porém, é que não dá para saber de antemão qual o saldo tecnológico do pacote imaginado por Jobim. Afinal, essa não é a primeira vez que o país alimenta a pretensão de desenvolver uma indústria bélica forte. Durante o regime militar, o Brasil gastou bilhões de dólares a fundo perdido para tentar construir um setor de armamentos. Nos sonhos mais delirantes, estávamos caminhando para ser uma potência nuclear.

O governo, claro, diz que desta vez a história será diferente. A favor do pacote de Jobim está o fato de os investimentos planejados se concentrarem no ainda pouco explorado nicho do mercado de combate a guerrilhas. Na próxima década, o Exército planeja ter 1 200 tanques em áreas de fronteira, como a Amazônia. Outra prioridade do governo — e da Petrobras — é a proteção da megarreserva petrolífera de Tupi, na região sudeste da costa brasileira. Uma das medidas tomadas para reforçar a defesa oceânica foi acelerar o desenvolvimento de um submarino de 6000 toneladas movido a energia nuclear, um polêmico projeto iniciado em 1979 e que andou engavetado nos últimos anos. Desenvolvido pelo Centro Tecnológico da Marinha, o reator nuclear do submarino custará 1 bilhão de reais e — na hipótese otimista do governo — deverá ser concluído em 2015 (depois, portanto, de 36 anos de trabalho). Para proteger a superfície costeira, Marinha e Aeronáutica contarão com helicópteros Cougar a ser fabricados pela Helibras, uma parceria entre a empresa francesa Eurocopter e o governo mineiro, e também com um lote de 99 caças Super Tucanos encomendados à Embraer. Do lado das empresas, contratos como esses são vistos como oportunidades para valorizar o produto nacional e abrir portas. "O reaparelhamento das Forças Armadas ajudará muito na expansão das nossas exportações", diz Luiz Carlos Aguiar, vice-presidente do mercado de defesa da Embraer. "No caso do Super Tucano, a venda para a Aeronáutica já facilitou contratos com Colômbia, México, Grécia e Índia."

É fato que, desprestigiadas com cortes de verbas nas últimas três décadas, as Forças Armadas se encontram em estado de penúria. Hoje, menos de 40% dos caças da Aeronáutica estão aptos a combater, e só metade dos 21 navios de guerra da Marinha pode navegar. "A situação é insustentável para uma potência emergente com tantos vizinhos instáveis", diz o cientista social Luís Alexandre Fuccille, da Unicamp. Resta saber se o presente do governo aos militares será capaz de fazer tudo o que promete o ministro Jobim. ■

Modernização **das armas**

O reaparelhamento das Forças Armadas já começou com encomendas a diversas empresas brasileiras e estrangeiras...

EXÉRCITO	MARINHA	AERONÁUTICA	AS TRÊS ARMAS
270 tanques alemães (KMW)	2 navios-patrulha (Estaleiro Inace, do Ceará)	99 caças Super Tucano (Embraer)	50 helicópteros Super Cougar (Helibras)
R$ 270 milhões	**R$ 140 milhões**	**R$ 640 milhões**	**R$ 3,2 bilhões**

...e deve gerar novos negócios até o final do governo Lula com o desenvolvimento de grandes projetos

EXÉRCITO	MARINHA	AERONÁUTICA
Tanque Urutu 3 (Exército e Iveco)	Reator do submarino nuclear (Consórcio Marinha, USP, INB, Equipamentos Jaraguá)	Caça supersônico (Consórcio Embraer e empresa estrangeira a ser definida)
R$ 49 milhões	**R$ 390 milhões**	**R$ 3,5 bilhões**

Fonte: Ministério da Defesa

Ministro Jobim: opção pelo produto nacional

LUIZ VASCONCELLOS/A CRITICA/AE

IBM

PARE DE EVITAR RISCOS. COMECE A ENCARÁ-LOS.

A maioria das empresas que já sofreram com um imprevisto não conta com um programa de controle de riscos. Por que não? Leia o The Global CFO Study 2008. Entrevistamos mais de 1.200 CFOs em 79 países. Você vai descobrir se lida com riscos da mesma maneira que eles. PARE DE FALAR. COMECE A FAZER.

IBM, o logo IBM e ibm.com são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos da América e em outros países. Caso estas e outras marcas estejam marcadas com o símbolo ® ou ™, isso significa que as mesmas constituíam marcas registradas ou marcas comerciais da IBM nos Estados Unidos da América na ocasião em que esta informação foi publicada. Tais marcas podem também constituir marcas registradas ou marcas comerciais em outros países. Uma lista atualizada das marcas da IBM está disponível na Web sob "Informações sobre direitos autorais e marcas" em ibm.com/legal/copytrade.shtml

FAÇA O DOWNLOAD DO THE GLOBAL CFO STUDY 2008

ibm.com/doing/br/cfostudy

PRAIA IPANEMA

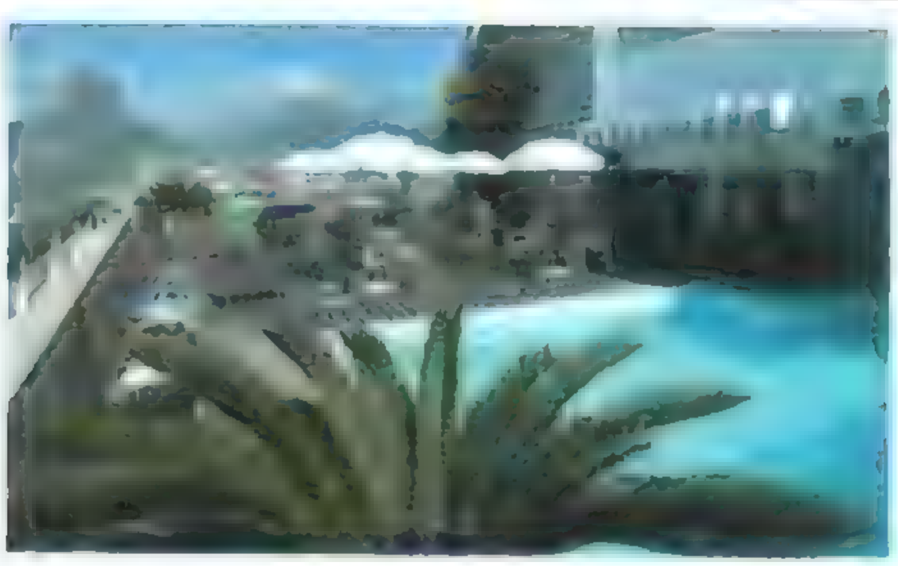
HOTEL

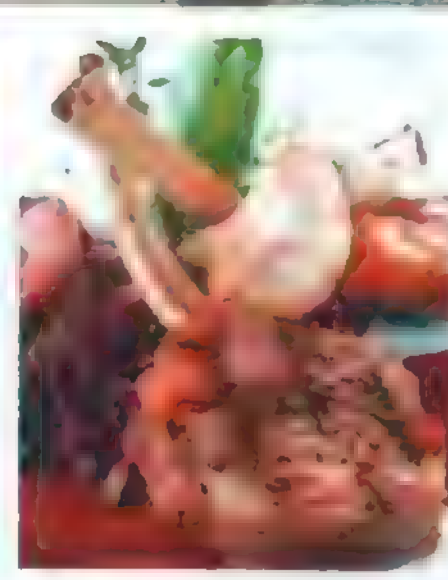
Prazer em receber

Ipanema | Rio | Brasil

A vista da janela é a melhor que já vi.
Acho que está na hora de trocar o quadro do
meu escritório por um pôster de Ipanema.

Você vai ficar mal acostumado.





Localizado em Ipanema, um bairro famoso por lançar tendências, o Praia Ipanema oferece aos seus hóspedes:

Todos os apartamentos com varanda e vista para o mar

Equipe treinada para atendimento corporativo

Completa estrutura para eventos

Internet wireless nas áreas sociais

Hotel recentemente modernizado

CADÊ O REMÉDIO?

Quase um ano e meio após quebrar a patente de uma droga anti-Aids da Merck, o governo ainda não conseguiu fabricar um genérico. A demora mostra a ineficiência dos laboratórios estatais

ROBERTA PADUAN

DURANTE O MÊS DE AGOSTO, 16 pessoas portadoras do vírus da Aids passaram dois dias internadas voluntariamente em um hospital de Campinas, no interior de São Paulo, recebendo um medicamento e fazendo exames de sangue de hora em hora. O resultado dessa bateria de exames revelará se um remédio em desenvolvimento no laboratório carioca Farmanguinhos, braço do Ministério da Saúde, é absorvido pelo organismo dos pacientes na mesma quantidade e no mesmo prazo que a droga que tenta replicar, o Efavirenz, pertencente à multinacional Merck. A análise dos testes, que deve sair no final de setembro, é uma prova de fogo para o laboratório estatal e, sobretudo, para o governo federal. Em maio de 2007, sob a alegação de que a Merck cobrava do Brasil mais que o dobro do preço pago pela Tailândia, o Ministério da Saúde suspendeu a compra do Efavirenz, decidiu importar versões genéricas mais baratas da droga e prometeu que, em um ano, iniciaria a produção no país. Passados quatro meses do prazo anunciado pelo governo, o início da fabricação do medicamento — um anti-retroviral do coquetel anti-Aids — ainda é incerto. Se os testes com os pacientes derem certo — o que não ocorreu na primeira tentativa, realizada no início deste ano —, os comprimidos devem começar a chegar aos pacientes no primeiro semestre de 2009. O atraso em relação ao cronograma inicial pode chegar a um ano.

Problemas em testes clínicos e atrasos no desenvolvimento de remédios ocorrem também nos maiores laboratórios mun-

Laboratório Farmanguinhos: estrutura em xeque

diais. Porém, nesse caso, alguns elementos aumentam a responsabilidade do governo. Para importar o genérico do Efavirenz e iniciar o desenvolvimento da droga no país, o governo lançou mão de um polêmico recurso previsto na legislação internacional de comércio: a licença compulsória. Esse recurso é uma quebra de patente admitida em casos extremos, como o alegado abuso da Merck. Para manter o fornecimento do remédio aos portadores do vírus HIV, o governo passou a importar genéricos fabricados na Índia, que até recentemente não havia aderido ao tratado internacional de respeito à propriedade intelectual e que por isso desenvolveu a droga apesar de a original ainda ter patente em vigor. A medida gerou polêmica. "Esse tipo de episódio desgasta a imagem do país, que ainda tenta se afirmar como cumpridor de regras internacionais", diz Ricardo Mendes, da Prospectiva, consultoria especializada em relações internacionais. Na outra ponta estão os que apóiam ações como a que foi tomada contra a Merck. "O setor farmacêutico é um dos que mais têm possibilidade de exercer abuso econômico, pois, em algumas situações, se vale da proteção de patentes para manter o benefício da exclusividade", diz a economista Lia Hasenclever, especialista no setor farmacêutico.

Polêmicas à parte, o fato é que o governo está na berlinda. Além de lançar mão de um recurso controverso, o Ministério da Saúde prometeu algo que até agora não entregou. O atraso na produção do Efavirenz tem levantado dúvidas sobre a capacidade técnica e gerencial não só de Farmanguinhos mas dos laboratórios públicos em geral. À exceção de Cuba, o modelo brasileiro de indústrias farmacêuticas estatais não encontra paralelo no mundo. Por aqui há 19 laboratórios públicos — o mais antigo deles é do Exército, criado por dom João VI após sua chegada ao Brasil, em 1808. Parece consenso que tal rede de laboratórios oficiais é, no mínimo, um exagero. "A 'Farmobras' é um atraso", afirma Gonzalo Vecina Neto, professor da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo e ex-presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. "O governo não tem competência para produzir medicamentos e deveria fechar a maioria desses laboratórios." Apenas quatro dos 19 fabricantes estatais de remédios são responsáveis por 75% do total de medicamentos produzidos pela rede pública.

O anacronismo e a ineficiência da rede de laboratórios estatais foram demonstrados por um estudo coordenado pela economista Lia Hasenclever. "Em geral, os laboratórios do governo não têm capacitação tecnológica nem gerencial para justificar sua existência", afirma Lia. "Não foram criados para inovar e também não conseguem ser ágeis por estar amarrados a regras de licitações e concursos públicos." Os próprios laboratórios oficiais demonstram-se desconfortáveis com a situação atual. "Compro matéria-prima, o coração do medicamento, da mesma forma que compro um pacote de papel", afirma Ricardo Oliva, presidente da Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil e superintendente do Furp, laboratório do estado de São Paulo. Por lei, as compras têm de ser feitas por licitação em que vence o menor preço. Isso toma tempo. Também é vital, no caso de produtos complexos, levar em conta aspectos como a qualidade do produto. "É dificílimo manter a competitividade com sistemas de gestão tão arcaicos", diz Oliva. Parte do atraso com o Efa-

Prometeu, mas não entregou

Entenda o imbróglio em torno do Efavirenz — droga anti-Aids que teve a patente quebrada pelo governo — e as causas do atraso de sua produção nos laboratórios estatais

2006

Novembro
O governo inicia as negociações com o **laboratório Merck** para reduzir o preço do Efavirenz, uma das drogas do coquetel anti-Aids. O Brasil paga 138% mais que a Tailândia

2007

Maio
Sem chegar a um acordo com a Merck, o governo decreta a licença compulsória do remédio. O recurso, previsto na legislação internacional, permite que o país importe genéricos da droga. O ministro **José Gomes Temporão** anuncia que Farmanguinhos, do governo federal, e Lafepe, do estado de Pernambuco, produzirão o medicamento em um ano

Janeiro
O princípio ativo do Efavirenz (cuja produção foi delegada a três empresas brasileiras) passa em todos os testes. Farmanguinhos e Lafepe começam a desenvolver o produto final

2008

Abril
A droga não passa no teste de biodisponibilidade feito para comprovar que o remédio se espalha pelo corpo nas doses e nos espaços de tempo idênticos aos do produto da Merck. Farmanguinhos e Lafepe têm de refazer a formulação

Agosto
Os testes com a segunda versão do remédio começam a ser realizados com pacientes voluntários.
Os resultados devem sair em setembro. Se tudo der certo, os primeiros lotes do **Efavirenz** serão entregues até junho de 2009. O atraso pode chegar a um ano

FOTOS THE NEW YORK TIMES/AMERICAN DUSEK/AFP/AFP

A MELHOR ENERGIA DO BRASIL É TAMBÉM MOVIDA PELA PAIXÃO.

Quando o assunto é parceria com indústrias, a Cemig é assim: do jeito que o cliente quer. Por isso, a Empresa não pára de conquistar clientes e reconhecimento.

A Cemig acaba de receber o Prêmio Fiat Qualitas Awards Brasil, na categoria Fornecedor de Material Indireto e Serviços.

Em 2007, a Cemig conquistou ainda o Prêmio Fiat Qualitas Awards internacional, tendo sido a única empresa, em sua área de atuação, escolhida mundialmente pelo Grupo Fiat.

Este ano, fechou importantes parcerias com o Sistema Usiminas, com a ArcelorMittal e com o Grupo Votorantim, sendo este último o maior contrato já realizado no setor elétrico brasileiro.

De parceria em parceria, a Cemig hoje atende clientes industriais em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Bahia, entre outros estados.

Para a Cemig, atender consumidores que têm liberdade de escolha é uma grande satisfação. Ser reconhecida por eles é a prova de que trabalhar com paixão sempre dá resultado.

www.cemig.com.br

CEMIG
A Melhor Energia do Brasil.

GOVERNO DE MINAS

virenz, aliás, pode ser creditada aos entraves burocráticos do sistema público. Após a aprovação do princípio ativo do medicamento — desenvolvido por um consórcio formado por três empresas privadas, Nortec, Cristália e Globe —, a Farmanguinhos decidiu introduzir uma alteração na formulação final do comprimido. A mudança foi feita porque um dos ingredientes teria de ser importado e, para isso, passar pelo rito da burocracia. "Quisemos economizar o tempo da importação utilizando outro insumo", afirma Eduardo Costa, superintendente do Farmanguinhos. "Mas, como não deu certo, tivemos de fazer a importação e voltar para a fórmula original." Só esse vai-e-vem consumiu sete meses.

A criação da estrutura estatal tem raízes nas distorções da economia e do sistema regulatório do país. A indústria farmacêutica nacional demorou a se desenvolver por uma série de motivos. O histórico controle de preços — ainda hoje existente —, o baixo poder aquisitivo da população e a falta de uma política de proteção de propriedade intelectual não estimularam os investimentos no setor por um longo período. As conseqüências foram produção baixa e preços elevados. Ao mesmo tempo, a União e vários estados passaram a produzir remédios sob a justificativa de que muitos laboratórios privados não tinham qualidade confiável. Mais recentemente, a evolução da competitividade da indústria nacional e o advento dos genéricos, que barateou sensivelmente os medicamentos, eliminaram muitas razões para a existência desses laboratórios. Uma análise do catálogo de Farmanguinhos, por exemplo, mostra que apenas seis dos 66 produtos que saem de lá fazem sentido. "À exceção de remédios contra malária e tuberculose e alguns anti-retrovirais, o resto tem vários fabricantes e poderia ser comprado pelo governo a um custo mais baixo", diz Vecina Neto.

Manifestação a favor da quebra da patente: valeu a pena?

O próprio governo federal parece ter percebido a necessidade de reformulação da rede, mas sabe que mexer nesse vespeiro não é fácil — a maioria dos laboratórios pertence a governos estaduais. "A partir de agora, só conseguirá recursos quem estiver adequado à nova visão do ministério", afirma o titular da Saúde, José Gomes Temporão. Nos últimos cinco anos, o Ministério da Saúde investiu 318 milhões de reais nos laboratórios oficiais. De acordo com Temporão, essas instituições terão de produzir medicamentos considerados estratégicos, contribuir com o desenvolvimento de novos processos de produção e ter um projeto de modernização de gestão em curso. "Os laboratórios são importantes para que o governo mantenha programas de assistência, mas eles têm de passar por ajustes", diz o ministro. Neste ano, a União gastará 5,2 bilhões de reais na compra de remédios. O Ministério da Saúde não sabe informar quanto desse valor é gasto com a compra de medicamentos dos laboratórios oficiais. Apenas o programa anti-Aids consome 1 bilhão de reais em remédios, dos quais 350 milhões são comprados da rede pública.

Algumas medidas adotadas recentemente mostram alguns avanços. No ano passado, o ministério delegou aos municípios a compra de medicamentos, antes centralizada em Brasília, abrindo espaço para que busquem remédios na rede privada. "Isso deve melhorar bastante a eficiência e até eliminar os mais ineficientes", afirma Lia Hasenclever. Outra iniciativa foi a determinação de que o BNDES só libere recursos a laboratórios oficiais que aceitarem se submeter ao crivo de uma consultoria independente. O objetivo é que a consultoria avalie desde o tipo de medicamento a ser produzido até as melhorias de gestão adotadas. Já é um começo — mas será preciso bem mais para arejar o sistema estatal de produção de remédios. ■

O tamanho da "Farmobras"

O Brasil é um dos raros países com produção estatal de remédios. Saiba como funciona essa estrutura

LABORATÓRIOS	O QUE PRODUZEM	CONCENTRAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	INVESTIMENTO
19	**145**	**75%**	**31%**	**318** milhões de reais
sendo dois do governo federal (Farmanguinhos e Biomanguinhos), três militares, nove de governos estaduais (incluindo Instituto Butantã) e cinco de universidades públicas	medicamentos, de antigripais a anti-retrovirais (utilizados no combate à Aids)	da produção estatal é realizada por apenas quatro laboratórios (Farmanguinhos, Furp, Lafepe e Lifal)	dos medicamentos comprados pelo governo são produzidos em laboratórios públicos	foram investidos pelo governo federal nos laboratórios oficiais nos últimos cinco anos

TOUCHWiZ

Um celular conectado
com o espírito olímpico

Viva sua imaginação

Novo Samsung **TOUCH**WiZ
O Touch Phone que tem tudo.
E o melhor: em apenas um toque.

- câmera de 5.0 megapixels
- tela sensível ao toque (full touch)
- mp3 com rádio FM
- bluetooth

Beijing 2008

SAMSUNG

WORLDWIDE OLYMPIC PARTNER

J.R. GUZZO

Ainda não foi desta vez

Se alguém imaginava que Lula ficaria embaraçado com a polêmica envolvendo a tortura durante a ditadura, pode esperar por uma nova oportunidade. Entre a esquerda e os militares, o presidente escolheu os dois, ou nenhum — e deu o caso "por encerrado"

OS BRASILEIROS TIVERAM DIREITO, NA SEMANA PASSADA, a mais um seminário do presidente Luiz Inácio Lula da Silva a respeito do que está certo e do que está errado neste país — coisa curta, como de costume, o que é uma das grandes vantagens das aulas presidenciais, e grossa, o que é outra. O tema, desta vez, foi a discussão sobre os crimes de tortura praticados durante o regime militar e de que são acusados oficiais das Forças Armadas. Em tese, é assunto complicado, porque mexe com militares, e quando isso acontece sempre aparecem na imprensa e no mundo político preocupações. Será que vai dar problema? Será que os militares vão ficar bravos? Na prática, pode não haver complicação nenhuma, dado o número cada vez menor de gente interessada na discussão ou, até mesmo, informada de que essa discussão existe. Como o movimento "Cansei" e outras chuvas de verão, o tema pode simplesmente cair em exercício findo e sumir do mapa. Mas o presidente não poderia ignorar que membros de seu governo e de seu partido criaram uma situação de conflito verbal com as Forças Armadas, igualmente subordinadas a ele, ao sustentar que crimes de tortura não foram anulados pela anistia e, portanto, seus autores têm de ser punidos. Decidiu dar seu veredicto, e veio com mais uma daquelas tiradas que vão fazer parte, um dia, de seu livro de máximas e ensinamentos.

"Toda vez que falamos dos estudantes e operários que morreram, falamos xingando alguém que os matou", disse Lula. "Na verdade, esse martírio nunca vai acabar se a gente não aprender a transformar nossos mortos em heróis, e não em vítimas." A saída para o empurra-empurra entre seus liderados civis e seus comandados militares, assim, seria parar o xingamento dos que mataram ou bateram e passar à louvação dos que morreram ou apanharam. Há dois problemas sérios aí, um com a primeira parte da proposta e outro com a segunda. O primeiro problema é que não há xingamento. Quem diz que os crimes de tortura não se enquadram na lei da anistia não está xingando ninguém; pode ter as melhores ou as piores intenções, mas, em qualquer dos casos, está apenas dizendo isso mesmo, ou seja, que os crimes de tortura não se enquadram na lei de anistia. O segundo problema é que não há heróis. Quem foi torturado ou assassinado pelos serviços de repressão do regime militar não estava lutando pela democracia; estava querendo substituir uma ditadura por outra. Os que se envolveram na luta armada não sofreram por serem democratas, e sim porque tentaram derrubar o governo pela força e foram derrotados.

Podem ser vítimas, exatamente ao contrário do que Lula sustenta, mas não são heróis — e, se o presidente acha mesmo que "esse martírio" só acabará quando o povo brasileiro transformar os mortos da repressão em novos Tiradentes, vai passar o resto da vida esperando por isso. Para os que brigaram (ou dizem que brigaram) com o regime militar e permanecem vivos, o governo pode dar, e dá, dinheiro — em forma de pensões, indenizações ou empregos. Não pode fazer, nem com eles nem com os mortos, que virem algo que nunca foram.

À primeira vista, o pronunciamento do presidente parece ser apenas a soma de dois disparates. Mas a experiência mostra que quase sempre há uma segunda vista no que Lula diz, quando a situação fica complicada — e, aí, raramente ele vai a passeio. Ao contrário, vai para resolver, e resolver a seu favor, com o mínimo de custo e o máximo de resultado. Parece ter conseguido, mais uma vez. Entre a esquerda, de um lado, e os militares, de outro, deu um jeito de escolher os dois, ou nenhum — dando medalha de herói aos participantes da luta armada e, ao mesmo tempo, deixando claro que não vai brigar com os militares; se não quer "xingamento", muito menos vai querer briga de verdade. Não contem com ele, em nenhuma hipótese, para colaborar com a fabricação de crises onde não tem nada a ganhar.

Se alguém imaginava que Lula ficaria embaraçado com a questão, pode esperar por uma nova oportunidade; ele é um mestre na arte de dar o caso "por encerrado", mesmo quando há militares envolvidos na história. Para deixar o homem emparedado, é preciso bem mais que isso.

Até agora, nada

Fora uma meia dúzia de engenheiros da Petrobras, ninguém no Brasil tinha ouvido falar até bem pouco tempo atrás em "pré-sal". De repente, de uns tempos para cá, fala-se quase todo dia sobre esse "pré-sal", como de um velho amigo que sempre esteve por aí — e é claro que cada vez mais gente, no governo, no mundo político e nas empresas, já se sente capaz de ter as opiniões mais definitivas sobre o assunto. A expressão,

O presidente Lula discursa no Rio de Janeiro: vítimas no papel de "heróis"

IASSO MARCELLOVAS

que passou a ser um genérico para designar as últimas descobertas de petróleo em águas ultraprofundas do litoral brasileiro, numa faixa de 800 quilômetros que vai do Espírito Santo a Santa Catarina, está agora no centro de um debate que promete ir longe: como será explorado esse tesouro submarino e, sobretudo, quem vai ficar com as centenas de bilhões de dólares que serão retiradas do oceano ao longo dos próximos anos. A Petrobras? Uma outra estatal novinha em folha? As duas? Uma delas, ou ambas, e mais as empresas privadas que já trabalham na área? O presidente Lula já disse que esse novo petróleo não pode ficar "na mão de meia dúzia de empresas", porque o pré-sal é propriedade do povo brasileiro. Isso não ajuda muito a esclarecer as coisas, levando-se em conta que o pós-sal também sempre foi, pelo menos no papel, desde o grito declarando que "o petróleo é nosso" — e até agora o povo brasileiro ainda não viu um tostão desse patrimônio, não em dinheiro que tenha ido parar de fato em seu bolso. O petróleo sempre foi do governo — que nunca se lembrou de repassar para o público em geral os rendimentos obtidos com ele —, de quem comprou ações da Petrobras ou de empresas que dividem com ela o trabalho de exploração. Os demais aguardam. Quem sabe o presidente e seu governo venham explicar melhor, mais adiante, o que pretendem fazer na prática para que os donos legítimos do petróleo sintam alguma diferença visível, em seu favor, com o aproveitamento do pré-sal. Até o momento, não se ouviu nada de animador.

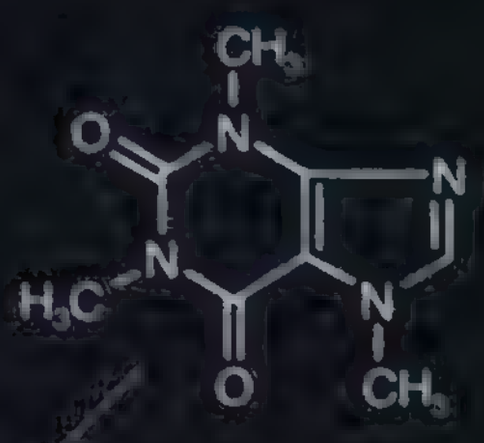
Bem mais comum, ao contrário, tem sido ouvir bobagens em estado puro. Um dos argumentos apresentados em favor da criação de uma nova estatal exclusivamente destinada a explorar as novas reservas (Petrosal? Salbrás?) é que não se pode deixar esse petróleo todo na mão da Petrobras — ela ficaria forte demais e poderia, até, derrubar o governo. Há um súbito fervor para que nenhuma empresa estrangeira participe da exploração do pré-sal, como se fosse possível fazer isso numa das atividades industriais mais internacionalizadas da era atual. Fala-se em "resolver" o problema da educação brasileira tirando dinheiro das novas jazidas, mais ou menos como se pretendeu resolver o problema da saúde com a CPMF. Se o governo federal vai arrecadar para cima de 700 bilhões de reais neste ano e não consegue melhorar a educação em nada, por que conseguiria algum sucesso repentino jogando mais verba em cima do problema? O dinheiro do pré-sal vale a mesma coisa que qualquer outro: não faz mágica. O governo, por sinal, não pára de receber dinheiro do petróleo — em 2007, recolheu da Petrobras quase 26 bilhões de dólares em impostos sobre vendas, mais cerca de 12,5 bilhões que foram para o Tesouro em forma de lucro. Somando-se a isso os 6 bilhões em impostos e lucros gerados pela BR Distribuidora, tem-se uma bolada de quase 45 bilhões de dólares. Se esse dinheiro todo, ou parte dele, vai ou não para a educação, é responsabilidade única e exclusiva do próprio governo. Ninguém mais, ao mesmo tempo, é responsável pela gestão do sistema educacional brasileiro — e se a gestão é incompetente, como efetivamente é, não há pré-sal que resolva.

A questão das novas reservas é importante demais para ficar limitada aos baixos teores de inteligência que têm marcado até agora o debate a seu respeito. Elas podem ter, e muito provavelmente terão, um impacto dramático sobre o futuro da economia brasileira; daí a responsabilidade crucial dos que têm de tomar, já a partir de agora, as decisões essenciais sobre sua exploração. Dependendo do grau de acerto do que decidirem, os bilhões de barris a serem tirados do fundo do mar poderão ser transformados num dos mais efetivos fatores de avanço que o Brasil já teve, em qualquer época, para a prosperidade de sua economia e o bem-estar da população. Podem ser, também, apenas mais uma grande oportunidade perdida ou mal aproveitada. O que as decisões do momento precisam levar em conta é, em primeiro lugar, a necessidade de manter esse mar de petróleo sob controle efetivamente brasileiro — e efetivamente público. É fundamental, em seguida, que pelo menos desta vez se deixem de lado os preconceitos ideológicos e se dê prioridade real à busca da forma mais eficaz de aproveitar a riqueza das jazidas — o que significa, para não complicar as coisas, obter o máximo de resultados em relação aos investimentos que terão de ser feitos. Interessa, por fim, definir como os 190 milhões de brasileiros vão se beneficiar concretamente do petróleo que é seu. Não há grande vantagem, no fundo, em resolver bem os dois primeiros aspectos e continuar mantendo a população distante do usufruto direto da fortuna que será extraída do oceano.

Há diversos modelos possíveis para avançar nisso. Nenhum deles é o que se utiliza no momento, em que todo o dinheiro vai para os cofres do governo e de lá, em tese, é distribuído ao público. Infelizmente, é justo dessa situação que os governos brasileiros, de hoje e de sempre, mais gostam. ■

A química impulsiona os negócios. A LANXESS impulsiona a química.

Nossa sede: São Paulo. Nosso trabalho: a química. Nossa experiência: internacional. Nosso sucesso: o seu



Cafeína

São Paulo - SP

crescimento. Mais informações: www.lanxess.com.br

LANXESS
Energizing Chemistry

OlharGlobal

BILL EMMOTT

A Índia perdeu um pouco do brilho

A imagem do país foi afetada pelo papel desestabilizador dos indianos na rodada de negociação da OMC. Além disso, o governo tem sido lento nas decisões, e a inflação em alta coloca em perigo a estabilidade econômica

A Olimpíada fez com que grande parte da atenção mundial se voltasse para a China neste ano. Por causa do Tibete e do Sudão, a imagem internacional da China provavelmente piorou, mas, em casa, os sentimentos de orgulho e unidade nacionais, com certeza, se fortaleceram. Somando os prós e os contras, o resultado foi positivo para o país. Essa reflexão me fez pensar sobre como a imagem de outros países emergentes mudou em 2008. O que, em particular, aconteceu com a Índia, o outro gigante da Ásia? Recentemente, o primeiro-ministro indiano, Manmohan Singh, declarou que o voto de confiança ganho no Parlamento pela coalizão governante "transmitira ao mundo uma mensagem de que a cabeça e o coração da Índia estão sólidos". Nessa mesma ocasião, Singh disse que a Índia "estava preparada para assumir seu merecido lugar no concerto das nações". Infelizmente, não está nada claro que o mundo tenha captado essa mensagem.

O que levou o primeiro-ministro a pedir um voto de confiança do Parlamento foi o acordo nuclear entre a Índia e os Estados Unidos assinado há três anos. Como os comunistas, que eram parte da coalizão governante, se opunham à aproximação com os Estados Unidos, o acordo ficou parado desde que foi assinado pelo próprio Singh e por George W. Bush, em 2005. Por isso, mesmo pessoas simpáticas ao primeiro-ministro agora se perguntam: por que ele demorou tanto para viabilizar sua aprovação? Graças ao apoio do Parlamento recém-conquistado, o governo está fazendo reformas nas regras sobre investimentos estrangeiros diretos e aposentadoria, entre outras medidas econômicas necessárias. Por que, de novo, ele esperou tanto tempo para montar o apoio parlamentar para essas reformas econômicas? Afinal, Singh é um economista respeitado e sabe perfeitamente o tanto que as reformas são importantes para o futuro da Índia.

As respostas estão, é claro, na traiçoeira areia movediça da política indiana, mas a imagem do país no exterior não é moldada pelos cálculos dos caciques locais. Imagem externa é conseqüência de impressões e ações. E a impressão que ficou desse episódio fortaleceu a visão de que a democracia indiana é uma confusão — ao mesmo tempo um impulso e um obstáculo ao progresso. Fora toda a questão política, houve uma deterioração do quadro macroeconômico. Há um ano, a Índia impressionava com um crescimen-

Indianas em feira de Pushkar: os problemas econômicos se acumulam

to anual do PIB acima de 9% e um banco central decidido e bem-sucedido na contenção da inflação. O lançamento, em janeiro, do carro Tata Nano, o mais barato já produzido no mundo, foi, para muitas pessoas menos informadas, um acontecimento nacionalmente mais significativo do que qualquer aquisição de marcas estrangeiras por empresas indianas, pois mostrava ao mundo que a Índia era capaz de um design avançado, de uma engenharia inteligente e da fabricação a baixo custo. A nova Índia, assim parecia, não se faria mais apenas em Bangalore e Hyderabad, mas também nas fábricas e nos escritórios de design de fabricantes de categoria mundial. Mais ainda: com um clima macroeconômico estável e acesso a mercados globais de capital, havia uma boa chance de que a infra-estrutura necessária para respaldar esses fabricantes fosse finalmente construída.

Não tão estável como parecia

As imagens internacionais muitas vezes não batem com a realidade, em especial com a realidade econômica. É por isso que essa visão positiva da Índia ainda pode prevalecer. Mas por quanto tempo? Com a inflação de novo acima de 12% e o banco central correndo atrás dos fatos com seu arrocho monetário, a idéia de que a Índia é hoje monetariamente estável não durará muito — em particular com os subsídios aos combustíveis elevando o déficit do governo de novo a 10% do PIB. Talvez com a queda corrente nos preços do petróleo, o déficit e a inflação diminuam e o crescimento não desacelere demais. Mas isso não está minimamente garantido.

Deixando as questões de política interna e da economia de lado, o que dizer das ações da Índia "no concerto das nações", para usar a imagem do primeiro-ministro Singh? Com isso, ele parece ter querido dizer o respeito às leis, instituições e interesses de outros países. Neste ano, em dois casos, muitas pessoas sentiram que o respeito da Índia por instituições externas foi um pouco longe demais. No primeiro caso, muita gente ficou chocada com a maneira como a Índia recuou para agradar a China, bloqueando o que pareciam protestos pró-Tibete legítimos durante a passagem da tocha olímpica. Antes, o governo já havia mantido um silêncio constrangedor diante da falta de reação de Mianmar após a passagem de um ciclone devastador em maio. Em razão das realidades geográficas e geopolíticas, essas decisões provavelmente só mancharão de leve, se é que mancharão, a imagem global da Índia.

O mesmo não se pode dizer da posição que a Índia adotou na rodada de negociações da Organização Mundial do Comércio, em Genebra, no fim de julho, uma questão muito mais preocupante para o Brasil. No passado, a determinação de preservar proteções comerciais teria sido amplamente aceita vinda de um país como a Índia, pois, em assuntos de comércio, a simpatia internacional repousa com freqüência no mundo em desenvolvimento, e não no Ocidente supostamente explorador. Nesse caso, porém, foi diferente. As vítimas da obstinação da Índia não foram empresas multinacionais do Ocidente. Foram outros países em desenvolvimento, geralmente mais pobres, que com isso perderam um acordo comercial que lhes era benéfico. Perderam também países de renda média, como o Brasil, cuja posição construtiva durante as conversações na OMC provocou muitos comentários positivos a favor da imagem global desse país. A Índia e a China ficaram juntas pela primeira vez de uma maneira que muitos viram como a representação de um futuro incômodo: os dois gigantes emergentes se ajudando mutuamente em detrimento dos pobres.

Será isso justo? Infelizmente, sim. O que os países mais pobres viram foi a determinação da Índia de proteger seus agricultores não de aumentos das importações americanas, mas dos alimentos vindos da África e da Ásia. Politicamente, a medida pode ter feito sentido. Há uma eleição geral despontando até, no máximo, maio de 2009 na Índia e, nos últimos anos, os agricultores indianos sofreram muitas privações econômicas. Mas um preço terá de ser pago pela Índia em termos da imagem internacional, uma imagem que, ao longo de 2008, tem perdido um pouco de seu charme. ■

NO MUNDO NASCEM 135 MILHÕES DE CRIANÇAS POR ANO.

Planta, Brasil.

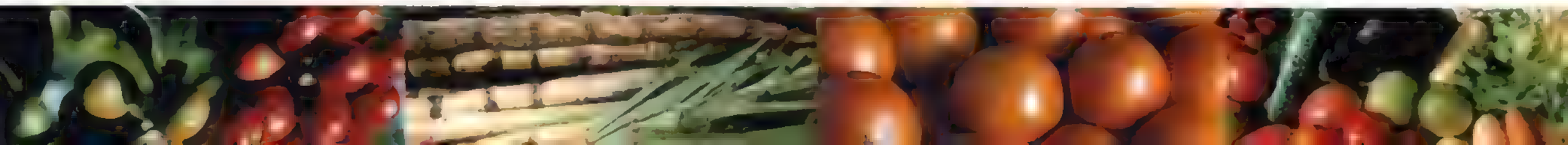
O Brasil já é o maior exportador de alimentos do mundo. Hoje são mais de 165 países que compram os nossos produtos. Ótimo para eles que podem alimentar suas populações, excelente para nós que fortalecemos nossa economia, geramos empregos, recebemos divisas, arrecadamos impostos. Nossa safra de grãos foi de 140 milhões de toneladas. É um numero impressionante, mas ainda é pouco. Podemos, e vamos, produzir muito mais.

Um dos fatores que tem garantido a agricultura brasileira é o emprego de tecnologia avançada, possibilitando elevados índices de produtividade. Na base de toda a produção estão fertilizantes da melhor qualidade. Existem mais de 120 empresas no setor, muitas há dezenas de anos garantindo os fertilizantes e o apoio que os produtores do campo precisam, com mais de 4 mil agrônomos contratados.

Só em 2007 estas empresas forneceram 25 milhões de toneladas de adubos aos agricultores brasileiros. Também é um número impressionante, mas ainda é pouco. Podemos, e vamos, produzir cada vez mais. Para isto várias empresas do setor estão investindo mais de R$ 4 bilhões nos próximos 4 anos em novas minas e unidades industriais. O fósforo, um dos minerios mais importantes na composição dos fertilizantes, terá sua produção aumentada em 50%, diminuindo muito a dependência das importações.

O Brasil é a esperança mundial para fornecer a alimentação das gerações atuais e futuras. Nós garantimos os fertilizantes. Planta, Brasil. Porque está provado, plantando o Brasil anda.

ANDA
ASSOCIAÇÃO NACIONAL
PARA DIFUSÃO DE ADUBOS



"ASSIM É DIFÍCIL COMPETIR"

A mexicana Mabe planejou seus investimentos no Brasil levando em conta uma decisão tributária do governo federal. Foi então que a vida de seu presidente se transformou em calvário

MELINA COSTA

O EXECUTIVO MEXICANO Patricio Mendizábal, presidente da operação brasileira da fabricante de eletrodomésticos Mabe, dona das marcas GE e Dako, vive um desafio inédito em sua carreira. Desde o mês passado, Mendizábal se vê vagando pelos labirintos da burocracia do governo federal na tentativa de salvar um investimento de 20 milhões de reais feito pela Mabe no Brasil. O motivo de sua peregrinação está ligado a um produto estratégico para a empresa no mercado brasileiro: uma máquina de lavar com capacidade de 15,1 quilos. Bastou uma canetada em Brasília para que o produto tivesse sua alíquota de imposto sobre produtos industrializados (IPI) aumentada de 0% para 20%. De um dia para outro, a máquina da Mabe subiu de custo — e de preço — e perdeu seu poder de competição no mercado. Após a decisão, Mendizábal iniciou uma cruzada com a esperança de reverter a situação. O executivo tentou discutir o assunto com o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Miguel Jorge, mas só conseguiu uma audiência para setembro. Da mesma forma, procurou a Receita Federal, mas também ainda não foi recebido. Quase em desespero, Mendizábal embarcou na comitiva do presidente Luiz Inácio Lula da Silva durante a última viagem à Argentina, realizada no início de agosto. Ele queria interpelar pessoalmente o presidente, mas, em meio a um grupo de mais de 300 empresários e executivos que compunham a comitiva brasileira, não conseguiu chegar nem perto de Lula. "Fomos injustiçados por essa mudança de regras no meio do jogo", diz Mendizábal. "Assim é difícil competir."

O jogo a que Mendizábal se refere é dos mais disputados. Neste ano, a venda de máquinas de lavar deve movimentar quase 3 bilhões de reais no país. Serão cerca de 7 000 máquinas vendidas por dia, 25% mais do que no ano passado. Hoje, o mercado está dividido, basicamente, entre três grandes fabricantes. A líder, com boa margem, é a americana Whirlpool, dona das marcas Brastemp e Consul, que tem 54% de participação e quase meio século de presença no país. A segunda colocada é a sueca Electrolux, com 82 anos e participação de 33%. A terceira é a mexicana Mabe, que chegou ao Brasil há apenas cinco anos e responde por 9% das vendas de máquinas de lavar. Na posição de novatos e desafiantes, os executivos da Mabe decidiram que o melhor caminho para crescer seria investir na produção de máquinas de lavar com capacidade para grandes quantidades de roupa — um produto que os concorrentes não fabricavam e que gozava de alíquota zero de IPI. A estratégia deu certo num primeiro momento. Em três meses, a participação de mercado da mexicana dobrou. Mas acabou destroçada pela mudança de regras no imposto. Em menos de dois anos, a Receita Federal alterou por duas vezes a taxação dos produtos fabricados pela Mabe.

> Em menos de dois anos, o governo mudou duas vezes as regras do IPI para máquinas de lavar roupa

A primeira mudança ocorreu em setembro de 2006. Até então, as máquinas com capacidade de lavagem acima de 10 quilos tinham alíquota zero — os demais modelos, com capacidade menor, tinham taxação de 20%. A Mabe se adiantou ao mercado e produziu uma máquina de lavar com capacidade para 10,2 quilos. O produto foi um sucesso. Logo depois, Electrolux e Whirlpool lançaram produtos semelhantes. Uma vez abolida a alíquota zero, que passou a valer apenas para os produtos acima de 15 quilos, os mexicanos viram sua participação de mercado cair de 7% para 3% em apenas três meses. Apesar do golpe, a Mabe insistiu na estratégia. Investiu 20 milhões na produção de máquinas ainda maiores, com capacidade de 15,1 quilos. O objetivo, de novo, era se beneficiar da alíquota zero. O modelo chegou ao mercado em fevereiro de 2008 e, dessa vez, a

Mendizabal, presidente da Mabe: investimento sob risco

GERMANO LUDERS

empresa foi seguida apenas pela Electrolux. Em maio, um novo golpe. Uma determinação da Receita estabeleceu que apenas as máquinas acima de 20 quilos teriam direito à vantagem tributária, regra que entrou em vigor no início de agosto. Com a medida, a Mabe estima uma perda de faturamento de 140 milhões de reais por ano. Daí o desespero de Mendizábal.

EM SUAS DESVENTURAS BRASILEIRAS, a Mabe e o mexicano Mendizábal cometeram um erro que empresários locais têm, a duras penas, aprendido a evitar: confiar demasiadamente na duração das decisões do governo. "Achávamos que a primeira mudança fosse apenas uma maneira de compensação de arrecadação e imaginávamos que as alterações pariariam por ali", diz Mendizábal. Diante disso, ele não hesitou em investir num novo produto de alta capacidade que se encaixasse na faixa sem imposto. Para a Receita Federal, no entanto, a questão era outra. "As máquinas grandes eram isentas porque são destinadas ao uso industrial. Uma vez que o benefício passou a ser usado para produtos domésticos, perdeu o sentido", diz Helder Silva Chaves, coordenador da Receita. "Resolvemos agir porque a regra foi deturpada pelos fabricantes." O IPI tem como característica a possibilidade de ser alterado a qualquer momento dependendo da política econômica do governo. Ao corrigir a suposta distorção, porém, a Receita criou outra — de ordem concorrencial. Tanto a Mabe quanto a Electrolux (que não quis se pronunciar sobre o caso) tiveram seus planos de negócios frustrados e arcaram com os inevitáveis prejuízos gerados pela situação. E, diante do golpe nos concorrentes, a Whirlpool, líder de mercado, acabou sendo indiretamente beneficiada. "Mesmo sem querer, o governo melhorou as condições para a líder, atrapalhando, assim, a competição no setor", diz Mário Roberto Nogueira, advogado especialista em concorrência do escritório Demarest & Almeida.

A confortável situação desfrutada pela Whirlpool foi resultado de uma habilidade que nem todas as empresas têm: a de compreender o funcionamento do governo. Como a Receita já havia se manifestado contra o benefício fiscal em 2006, a companhia decidiu consultar o órgão sobre as máquinas acima de 15 quilos, consulta a que a Receita simplesmente não respondeu. Diante da indefinição, a Whirlpool decidiu não apostar nesse segmento. "Não

GUSTAVO MINEMURA/AE

Fábrica da Whirlpool: experiência em lidar com o governo

acho que tenha sido criado um problema concorrencial. Se algumas empresas foram prejudicadas, é porque tomaram uma decisão de negócios errada e agora têm de arcar com as conseqüências", diz Yolanda Cerqueira Leite, diretora jurídica da Whirlpool. De fato, diferentemente da Mabe, a Whirlpool é uma empresa mais preparada para enfrentar as idiossincrasias do governo. No ano passado, a multinacional reestruturou seu departamento de relações institucionais, que envolve as áreas de comércio exterior, relações com governos, inovação e comunicação. O executivo responsável pela área, Armando do Valle, lidera uma equipe de 18 pessoas e divide seu tempo entre Brasília e as unidades da Whirlpool em São Paulo e Manaus. Valle ainda conta com a ajuda de uma consultoria, a Patri Relações Governamentais, que, diariamente, informa as decisões políticas e legais que podem afetar sua atividade.

As recentes taxas de crescimento da economia fizeram do Brasil um destino atraente para empresas estrangeiras nos últimos anos. Apenas em investimentos diretos, o país recebeu mais de 34 bilhões de dólares em 2007, um recorde histórico. A exemplo do que aconteceu com a Mabe, o grande desafio enfrentado por esses investidores é compreender o ambiente legal e regulatório local, um dos mais burocráticos e enigmáticos do mundo. No começo do ano, outra companhia mexicana, o grupo Elektra, formado pela rede de lojas de eletroeletrônicos Elektra e pelo banco Azteca, teve de alterar sua estratégia de negócios no país por força de exigências regulatórias. Para oferecer um dos produtos que vende no México, a garantia estendida para produtos eletroeletrônicos, o Elektra precisaria abrir no Brasil uma seguradora, exigência que não existe no México e tampouco em outros seis países da América Latina onde o grupo atua. "Eles pressionaram a equipe no Brasil para convencer o governo a abrir uma exceção, mas acabaram desistindo", diz um executivo próximo à empresa. A solução encontrada foi fazer uma parceria com uma seguradora brasileira, o que deve reduzir os ganhos previstos para a operação. Da maneira mais desagradável possível, tanto o grupo Elektra como a Mabe, de Mendizábal, estão sentindo na pele alguns dos percalços vividos por quem deseja empreender no Brasil olhando para o que Brasília faz. ■

Se você tem diabetes,
leve a vida de um jeito mais leve.

Aproveitar o que a vida tem de melhor é mais fácil se você está cercado de conforto, praticidade e bem-estar. Praticar atividades físicas, manter uma dieta balanceada e seguir seu tratamento sempre sob supervisão médica são ações fundamentais na busca de uma vida mais leve.

Novo Nordisk, o maior fabricante de insulinas do mundo[1]. São mais de 26.000 funcionários, em 80 países, trabalhando para mudar o diabetes.

mudando o diabetes

www.vidamaisleve.com.br

novo nordisk®

INSPIRADOS POR BRANSON

O empresário Alexandre Accioly e seus sócios repetem a estratégia de Richard Branson, da Virgin, dono de uma das maiores redes de academias da Europa

MALU GASPAR

EDUARDO MONTEIRO

Accioly, Urquiza e Diniz: rumo à bolsa

O MERCADO DE ACADEMIAS de ginástica pode parecer desanimador até para os empreendedores mais otimistas. Muito pulverizado e informal, com pouca rentabilidade e altos custos de funcionamento, esse nunca foi um setor popular entre investidores. Ao anunciar recentemente a compra da rede paulistana Fórmula, em julho, o carioca Alexandre Accioly e seus sócios mostraram que estão dispostos a provar o contrário. A aquisição, feita por um valor estimado em 40 milhões de reais, foi a primeira ação visível de um plano para montar a maior rede nacional de academias e levar a Body Tech, grupo resultante dessas aquisições, à bolsa de valores em 2011. Accioly e seus sócios, entre os quais o herdeiro do grupo Pão de Açúcar João Paulo Diniz e o ex-banqueiro Luiz Urquiza, planejam desembolsar 400 milhões de reais em cinco anos para ter 90 unidades e 200 000 alunos em todo o país. Sem exemplos para seguir no Brasil, o grupo replica por aqui a estratégia do britânico Richard Branson, do grupo Virgin. Nos últimos três anos, Branson comprou academias em vários países da Europa e já é dono da segunda maior rede do continente. Hoje, a Virgin Active tem 170 academias, 900 000 alunos e fatura cerca de 600 milhões de dólares por ano. "O negócio tem uma imagem sólida, associada ao bem-estar e à qualidade de vida, e tornou-se uma das unidades mais bem-sucedidas do grupo Virgin", diz Accioly.

Diante de um conglomerado como o de Branson, que fatura 20 bilhões de dólares por ano com empreendimentos tão variados como ferrovia, aviação e telefonia celular, um negócio de 600 milhões de dólares ainda é pequeno. Mas o excêntrico Branson tem um plano de expansão bem definido. Além da Europa, sua rede deve crescer nos Estados Unidos e na Austrália e trabalha para lançar ações na bolsa de Londres já no ano que vem. Em poucas linhas, essa poderia ser também a descrição do que Accioly e seus sócios estão fazendo no Brasil. Com a diferença que, no caso de Accioly, que tem negócios em ramos como o de restaurantes, hotelaria e entretenimento, as academias de ginástica são, no momento, sua aposta principal. Depois de enriquecer com a venda de sua empresa de call center, a 4A, para o grupo Telefônica, o empresário carioca tem colhido alguns reveses em seus últimos empreendimentos. A última tentativa de faturar alto, com megaeventos, foi sepultada depois de problemas com a venda de ingressos do show da banda irlandesa U2, há dois anos, e do cancelamento da apresentação do tenor Luciano Pavarotti. "Agora ele só quer saber de academias", diz, em tom de brincadeira, João Paulo Diniz.

A estratégia do grupo de Accioly, que trouxe para o negócio outros amigos famosos, como o ex-jogador da seleção Ronaldo Nazário, o ator Rodrigo Santoro e o publicitário Nizan Guanaes, baseia-se em algumas premissas. A primeira é que ainda existe espaço de crescimento para esse setor no Brasil. Hoje, apenas 2% dos brasileiros estão matriculados em academias de ginástica, ante 16% nos Estados Unidos. Como existe uma demanda por serviços ligados à saúde e ao bem-estar, principalmente nas classes A e B, a tendência, segundo o raciocínio de Accioly, é que esse percentual aumente nos próximos anos. O atual estado de desorganização do setor no Brasil também contribuiu para a decisão. Hoje, a maior parte das 12 000 academias em operação é dirigida por amadores, em geral professores de ginástica que decidiram montar o próprio negócio. Pequenas e dispersas, elas recorrem, muitas vezes,

à informalidade. Urquiza, o sócio-banqueiro de Accioly, viu nesse cenário confuso uma oportunidade para que a Body Tech assumisse o papel de empresa consolidadora do setor. Nos últimos dois anos, o ex-vice-presidente do Banco Nacional trabalhou numa reestruturação societária, investiu em pesquisa de mercado e preparou a companhia para a temporada de aquisições. Até dezembro, o grupo pretende gastar mais 20 milhões de reais adquirindo outras redes. "Esse é um setor que precisa de escala para aumentar os lucros", diz Urquiza.

A Body Tech não é a primeira academia a planejar uma expansão nacional. Em 2000, a paulista Runner iniciou uma trajetória parecida, que previa até mesmo a oferta de ações na bolsa, mas foi interrompida apenas dois anos depois. A rede chegou a investir na reestruturação societária e na contratação de executivos de mercado. Tudo parecia ir bem, mas os resultados não apareceram de imediato, os custos de uma estrutura profissional ficaram altos demais e os investidores, alguns deles ex-executivos do Bradesco, se retraíram. Resultado: os planos foram engavetados e a Runner, hoje, só tem academias em São Paulo. A favor de Accioly está o fato de que ele tem mais capital disponível e o momento econômico do país é outro, bem mais favorável. Tanto é assim que alguns grupos estrangeiros já vêm investindo, com sucesso, por aqui. O principal deles é a rede americana Curves, que chegou ao Brasil há cinco anos e já tem 50 000 alunas (a rede só admite mulheres entre seus clientes). A própria Runner, atualmente com 13 unidades, tem sido sondada por redes do exterior. Será que, no futuro, o grupo de Accioly terá de enfrentar Richard Branson, seu inspirador, numa competição pelo mercado brasileiro? ■

O que é a **Body Tech**

Os números da rede de academias de ginástica de Alexandre Accioly

FATURAMENTO	ACADEMIAS	ALUNOS	FUNCIONÁRIOS	INVESTIMENTO EM AQUISIÇÕES[1]
100 milhões de reais	20	45 000	1 500	60 milhões de reais

(1) Em 2008 Fonte: empresa

A Ana Luiza Trajano, na verdade, não é uma pessoa só.
E a TAM tem um perfil de tarifa
que combina com cada uma.

Ninguém é uma pessoa só. A Ana Luiza Trajano, chef de cozinha, por exemplo, é como você. Quando viaja a negócios, precisa de internet no aeroporto e flexibilidade para mudar o horário do vôo. Ela escolhe o perfil de tarifa MAX. Já a Ana Luiza Trajano que viaja de férias, adora uma promoção e consegue se programar com mais antecedência. Por isso escolhe o perfil de tarifa PROMO. A TAM tem cinco perfis de tarifas. Acesse **www.tam.com.br** e veja o que mais combina com seu momento. Porque o perfil da TAM é ser mais transparente com você.

Para quem adora uma promoção.

Para quem pode se programar.

Para quem precisa de flexibilidade para mudar o vôo.

Para quem não pode se programar com antecedência.

Para quem tem pressa e precisa de atendimento prioritário.

TAM

Paixão por voar e servir

A Vivo foi apontada como Virada Empresarial do Ano. E quem apontou o caminho foi você.

www.vivo.com.br/valeapena

Fonte: revista Exame Melhores e Maiores – julho 2008.

Negócios | Destaques do ano

Uma virada impressionante

Em 2007, a Vivo saiu de um prejuízo de mais de 150 milhões de dólares para um lucro de 260 milhões de dólares

DURANTE MUITO TEMPO, OS RESULTADOS RUINS DA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR VIVO REFLETIRAM o clima de guerra existente entre suas controladoras, a Telefônica e a Portugal Telecom, que não se entendiam sobre os rumos do negócio. Em 2006, porém, graças a uma hábil costura política conduzida pelo presidente da companhia, o executivo Roberto Lima, as hostilidades começaram a cessar e foi possível planejar a virada. Entre outras ações, a Vivo comprou no período a Telemig e investiu na tecnologia de terceira geração. Os frutos desse trabalho apareceram no balanço do ano passado, quando a companhia saiu de um prejuízo de mais de 150 milhões de dólares para um lucro de 260 milhões de dólares. Foi a maior virada de uma empresa em 2007 entre as 500 de MELHORES E MAIORES.

33 MILHÕES Este era o número de assinantes da Vivo ao final de 2007. A maior parte dos clientes contabilizados no período (2",2 milhões) compõe a base do serviço pre-pago. Atualmente, a companhia possui em sua carteira um terço do mercado de assinantes de telefonia móvel no Brasil. Para atender a essa rede e conquistar novos usuários, a Vivo mantém uma grande estrutura física, com mais de 8 000 lojas e 366 000 pontos de recarga.

17 BILHÕES DE REAIS O atual valor de mercado da Vivo é o maior registrado nos cinco anos da empresa. Em 2007, as ações subiram 30%. Dessa forma, pela primeira vez, o valor de mercado da companhia superou o da concorrente TIM. "A qualidade na prestação de serviços se refletiu na valorização dos investidores", afirma Roberto Lima, o presidente.

1,79 MILHÕES DE REAIS O valor representa o investimento total feito pela Vivo no ano passado em leilões de frequência para a telefonia celular de terceira geração, também conhecida pela sigla 3G. Na disputa para a região metropolitana de São Paulo, a companhia desembolsou 619 milhões de reais. No leilão para levar as frequências do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe, foram mais de 310 milhões de reais.

vivo Sinal de qualidade.

A equipe de criação da MPM: mergulho no mundo da petroquímica

O NASCIMENTO DE UMA

A petroquímica Quattor é um exemplo de como a escolha de um nome e de uma logomarca para uma nova empresa pode ser complexa — seja qual for seu ramo de atuação

MELINA COSTA

TODOS OS DIAS, O CIDADÃO DE UMA GRANDE METRÓPOle tem contato com cerca de 3000 mensagens publicitárias que tentam vender e construir a imagem de produtos, empresas e serviços. A estatística compilada pela revista americana *Consumer Report* dá a dimensão de quanto é difícil chamar a atenção num mundo cada vez mais sobrecarregado de informação. Para manter uma comunicação eficaz com seu público-alvo, as empresas adotam estratégias cada vez mais sofisticadas — e a construção de uma marca forte passou a ser crucial nesse processo. Isso vale tanto para companhias de produtos de consumo como para indústrias de base, área que desperta pouca ou nenhuma empatia nos consumidores. É o caso da Quattor, empresa petroquímica criada em novembro do ano passado pela Petrobras e a Unipar através da união de ativos de cinco empresas diferentes. Inicialmente cha-

FABIANO ACCORSI

MARCA

mada de Companhia Petroquímica do Sudeste — nome que desperta tanto entusiasmo quanto o de velhos mastodontes industriais dos tempos do Brasil estatal —, a empresa foi rebatizada em junho justamente para se descolar dessa imagem e tentar se diferenciar da concorrente Braskem, braço do grupo Odebrecht e líder desse mercado. "Queríamos deixar para trás a idéia de que éramos um conglomerado de empresas antigas e criar uma companhia completamente nova", diz Vítor Mallmann, presidente da Quattor, cuja previsão de faturamento para o ano que vem é de 9 bilhões de reais.

O processo de criação da nova marca durou quatro meses, envolveu dez publicitários e custou 6 milhões de reais, incluindo anúncios que apresentaram a empresa ao mercado. Os executivos da companhia recém-criada deram apenas duas diretrizes para nortear a criação da marca. A primeira era fugir de uma espécie de padrão cristalizado no setor, pelo qual os nomes das empresas fazem referência direta às palavras "química" e "petroquímica" e, invariavelmente, são apresentados na forma de sigla. É o caso da iraniana National Petrochemical Company, ou NPC, e da chinesa Shanghai Petrochemical Company, ou SPC, duas grandes empresas oriundas de países emergentes. O veto incluía ainda soluções híbridas, como a adotada pela Braskem, cuja marca foi criada da fusão da expressão em inglês *Brazilian chemical*, algo como "química brasileira". A segunda diretriz estava ligada às pretensões globais da nova companhia: sua marca deveria ser facilmente entendida e pronunciada em várias línguas.

A primeira etapa do processo de batismo da Quattor exigiu dos publicitários um mergulho nas particularidades da petroquímica para encontrar termos que sintetizassem a atividade. "A idéia era estudar a petroquímica desde suas origens até a maneira como as empresas desse setor se apresentam hoje à opinião pública", diz Aaron Sutton, sócio e diretor de criação da agência de publicidade MPM, responsável pela estratégia de criação da marca. O resultado foi uma lista de 150 sugestões, das quais três nomes se tornaram finalistas do processo — Quattor, Totum e Kymia, adaptações de termos latinos e gregos. A escolha pelas duas línguas clássicas levou em conta a facilidade com que os termos são reconhecidos e pronunciados praticamente da mesma forma em vários países. Para apresentar aos executivos os finalistas, os publicitários produziram fac-símiles de páginas de jornais com reportagens trazendo os três nomes. O mesmo foi feito com reportagens de TV. Assim, foi possível ter uma percepção clara da marca em uso. Na criação de um nome para a empresa, no entanto, não se leva em conta apenas sonoridade e facilidade de pronúncia. A escolha por Quattor deu-se principalmente pelo fato de ser possível agregar à palavra de origem latina idéias positivas, como a preocupação ambiental. "O número 4, nesse caso, remete aos elementos da natureza, terra, ar, fogo e água, que eram a base dos estudos dos antigos alquimistas", diz Sutton. Foi justamente a preocupação com a natureza que permeou a primeira campanha de TV da empresa.

Ao adotar um nome com essas características, a Quattor seguiu uma tendência que já é explorada por outros representantes da indústria de commodities. Até recentemente, ter uma marca forte não estava entre as preocupações dessas empresas. Só no ano passado, duas grandes companhias do setor renovaram suas marcas. Em junho, a ArcelorMittal, empresa resultante da compra da européia Arcelor pela indiana Mittal Steel, revelou seu nome oficial e sua logomarca, um ano depois da aquisição. O motivo da demora foi o longo processo de criação da marca: os publicitários responsáveis consultaram mais de

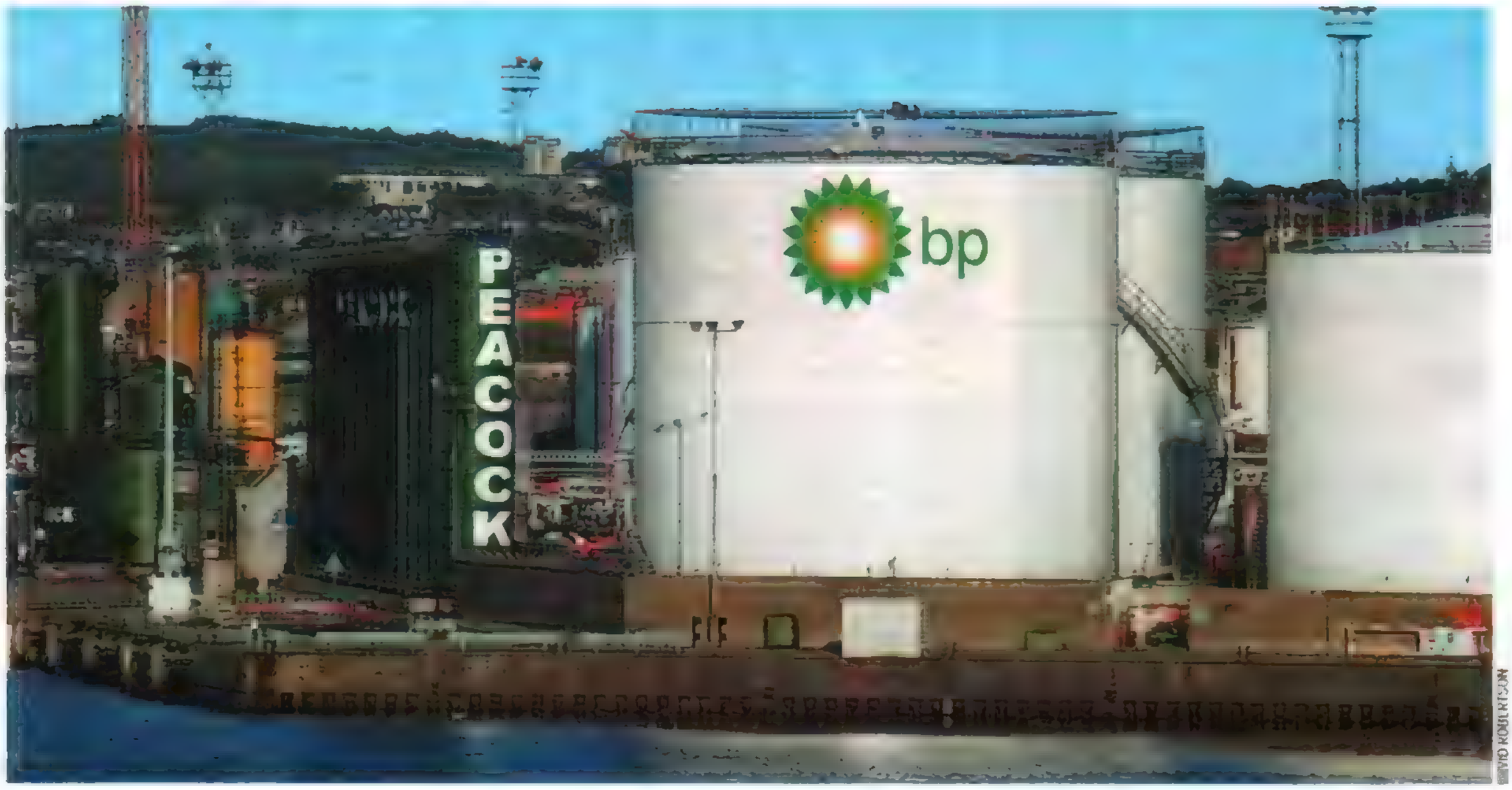
Por trás do nome

Os valores que fundamentaram a escolha de publicitários e executivos pela marca Quattor

1 GLOBALIZAÇÃO
O nome precisava ser compreensível e facilmente pronunciável em várias línguas

2 SUSTENTABILIDADE
A marca precisava ser associada ao meio ambiente. Quattor ("quatro", na origem latina) faz referência à alquimia e às quatro forças da natureza (terra, ar, fogo e água)

3 INOVAÇÃO
Era preciso fugir de nomes compostos de siglas ou que faziam referência à palavra "petroquímica", utilizados em profusão pelas empresas do setor



8 000 pessoas, entre executivos e clientes das duas empresas espalhados por todo o mundo, para saber que características a marca deveria ter. A grande preocupação dos indianos era agradar — e pacificar — a funcionários e parceiros europeus da Arcelor. "Ao manter a marca Arcelor em destaque, o presidente, Lakshmi Mittal, quis honrar a herança da empresa e minimizar a impressão de uma tomada de controle indiana", diz o americano Tony Spaeth, especialista em processos de criação de marca. Em novembro, foi a vez de a brasileira Vale rejuvenescer sua identidade corporativa. Até então, a mineradora era conhecida por pelo menos três nomes: a sigla oficial CVRD e os apelidos Vale (no Brasil) e Rio Doce (na Europa). A mineradora contratou duas empresas de design de marcas, uma no Brasil e outra nos Estados Unidos. Depois de uma pesquisa, as duas consultorias chegaram à conclusão de que a melhor opção seria o nome Vale. "Uma escolha natural seria a sigla CVRD, como a empresa é conhecida na bolsa americana, mas as siglas funcionam como uma espécie de senha: são conhecidas apenas em grupos específicos. A Vale queria se relacionar com um público maior", diz Marco Antônio Rezende, diretor da consultoria Cauduro Associados e responsável pelo projeto Vale no Brasil.

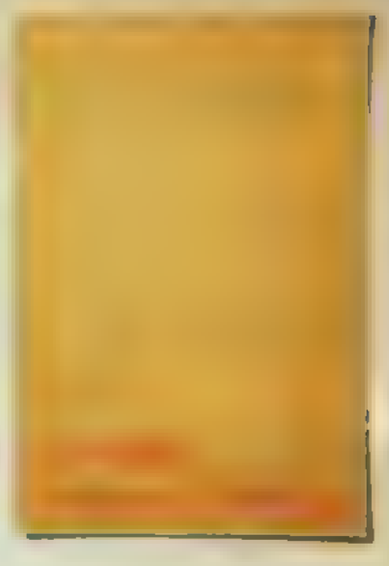
Ao reformular suas marcas, empresas como ArcelorMittal e Vale têm em vista principalmente o que os americanos chamam de stakeholders, ou seja, os grupos afetados por sua atividade. Uma imagem conhecida — e respeitada — por comunidades, governos, fornecedores e, principalmente, investidores contribui para sua longevidade. É difícil medir o impacto do valor da marca no preço das ações de uma companhia, mas não há dúvidas de que esse é um item que passou a ser considerado no mercado de capitais, especialmente para definir a alocação de recursos em momentos de crise. "Marcas fortes estão associadas a empresas com resultados mais previsíveis e gestão mais profissional", diz Sérgio Citeroni, sócio da consultoria Ernst &Young. A companhia inglesa British Petroleum foi uma das primeiras a perceber o poder das marcas sobre o mercado financeiro, há oito anos. Depois de sete décadas ostentando o mesmo brasão de fundo verde com a sigla BP em amarelo, a British Petroleum investiu 253 milhões de dólares para mudar sua logomarca global. Escolheu um inusitado símbolo que lembra uma flor, ladeado por um novo slogan. As iniciais BP passaram a significar também *Beyond Petroleum*, algo como "além do petróleo". A mudança foi uma mensagem direta aos investidores: a BP está atenta às fontes renováveis de energia e pretende continuar forte em seu ramo de atuação — mesmo diante da diminuição das reservas globais de petróleo. A criação da marca da BP, um dos casos mais bem-sucedidos de revitalização de imagem, abriu caminho para que outras empresas do ramo façam o mesmo — entre elas a brasileira Quattor. Os ingleses, entretanto, escoraram sua nova imagem em grandes investimentos em fontes de energia alternativa, como solar e eólica, para provar que a mudança não era apenas cosmética. É o tipo de coisa que a Quattor também terá de fazer para mostrar que sua preocupação com os quatro elementos da natureza não se restringe somente a seu nome. ■

Unidade da BP na Escócia: nova imagem para vender petróleo

A criação da marca Quattor envolveu uma equipe de dez publicitários e custou mais de 6 milhões de reais

Para nós, sucesso
é dar certo fazendo
a coisa certa
do jeito certo.

Serviços Van Gogh.
A competência do
atendimento preferencial
com a consciência
do Banco Real.



Fundo Real Capital Protegido Van Gogh

O Banco Real está lançando
o Fundo Real Capital Protegido Van Gogh.
Um fundo em que **você pode ganhar tanto na alta**
quanto na baixa do Índice Bovespa e sem
o risco de perda do capital investido*.
O Fundo Real Capital Protegido Van Gogh
é uma boa oportunidade para quem quer diversificar
seus investimentos. Esse é o jeito de fazer
negócios do Banco Real.
Leia o prospecto antes de aceitar a oferta.

*Observados os termos e condições previstos
no regulamento do fundo.
Importante ressaltar que a preservação do capital
investido não está sujeita a atualização monetária.

Reinvente
Vem com a gente.

Fale com um de nossos gerentes ou saiba mais no site:
www.bancoreal.com.br/fundocapitalprotegidovg

O banco da sua vida BANCO REAL

Fundos de investimento não contam com a garantia do administrador do fundo, do gestor da carteira, de qualquer mecanismo de seguro ou ainda do Fundo Garantidor de Créditos – FGC. Rentabilidade obtida no passado não representa garantia de rentabilidade futura. Antes da aplicação dos recursos, ao investidor é recomendada a leitura cuidadosa do prospecto e do regulamento do fundo. Período de distribuição: 4/8/2008 a 12/9/2008 ou até a captação de R$ 250 milhões, o que ocorrer primeiro. Razão social do fundo: Real Capital Protegido Van Gogh Fundo de Investimento Multimercado. Tipo ANBID: Capital Protegido. Administrador e distribuidor: Banco ABN AMRO Real S.A. com endereço à Av. Paulista, 1.374, 3º andar – São Paulo SP. Gestor: ABN AMRO Asset Management DTVM S.A. com endereço à Av. Paulista, 1.374, 3º andar (parte) – São Paulo SP. Público-alvo: pessoas físicas e jurídicas em geral, correntistas do administrador. Objetivo do fundo: proporcionar aos seus cotistas a valorização de suas cotas associada a eventual variação positiva e/ou negativa do Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa), o Ibovespa calculada no último dia do prazo de duração do fundo (15/12/2009), sem o risco de perda do capital investido, exclusivamente em virtude de desvalorização do Ibovespa. Para atingir tal objetivo, o fundo alocará parcela da sua carteira em opções sobre o Ibovespa, com cláusulas de barreira e de vencimento antecipado, nos termos e condições estabelecidos no regulamento do fundo, de tal forma que os retornos esperados sejam vinculados à variação do Ibovespa. Condições de subscrição e integralização: o valor mínimo de investimento será de R$ 10.000,00 para a primeira aplicação e de R$ 1.000,00 para as aplicações seguintes. Não há limites de permanência no fundo. A integralização das cotas será realizada à vista, mediante débito em conta corrente ou conta investimento mantida pelo subscritor junto ao administrador, no ato da subscrição. Este fundo utiliza estratégias com derivativos como parte integrante de sua política de investimento. Tais estratégias, da forma como são adotadas, podem resultar em significativas perdas patrimoniais para os cotistas. **Este fundo é um fundo de investimento constituído sob a forma de condomínio fechado; desta forma, não admite resgates durante seu prazo de duração e suas cotas somente serão resgatadas na data de sua liquidação.** As cotas do fundo não serão negociadas em Bolsa de Valores ou sistema de mercado de balcão, não podendo ser assegurada a disponibilidade de informações sobre os preços praticados ou sobre negócios realizados com as referidas cotas. Não há garantia de que este fundo terá o tratamento tributário para fundos de longo prazo. **A concessão do registro da presente distribuição não implica, por parte da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), garantia de veracidade das informações prestadas ou julgamento sobre a qualidade do fundo, de seu administrador ou das cotas a serem distribuídas.** Mais informações e cópias do prospecto e do regulamento do fundo podem ser obtidas junto ao administrador, nos sites www.bancoreal.com.br e www.aaam.com.br, ou no site da CVM: www.cvm.gov.br

CHEGOU O FIM DA LINHA PARA OS CARRÕES?

Lançamentos de modelos híbridos, investimentos em países emergentes, remanejamento de fábricas — as montadoras americanas tentam tudo para adiar o réquiem dos beberrões de combustível

LUCIENE ANTUNES

Nova Dodge Ram: versão menos poluente

CERTA VEZ, O REBATEDOR Mark McGwire, um dos maiores jogadores da história do beisebol profissional, assim definiu o perfil do americano típico: "Nós gostamos de força, carros grandes e pessoas grandes". Parte dessa sentença já não faz hoje tanto sentido. O caso de amor dos motoristas dos Estados Unidos com as picapes e os utilitários esportivos, também conhecidos pela sigla SUV, nunca esteve tão ameaçado. A alta no preço da gasolina e a patrulha ecológica estão entre os principais responsáveis pela derrocada desses veículos, conhecidos por ser beberrões incorrigíveis de gasolina e, por conseqüência, líderes na emissão de poluentes na atmosfera entre os automóveis. A venda de utilitários no mercado americano registrou, desde o início do ano, queda de 34%, enquanto a de picapes sofreu baixa de 25% no período. São números muito significativos, considerando-se que o mercado para esses automóveis já vinha diminuindo nos últimos anos. Ao mesmo tempo, cresceu no país o interesse por modelos menores e mais econômicos. Nada mais simbólico dessa nova era do que a trajetória da F-150, picape da Ford que reinou absoluta por quase três décadas no topo do ranking dos modelos mais vendidos na América, com seus mais de 200 cavalos de potência e consumo médio de 1 litro de combustível a cada 6 quilômetros rodados. Em maio, a F-150 caiu para o quinto lugar da lista, atrás de sedãs das montadoras japonesas Honda e Toyota.

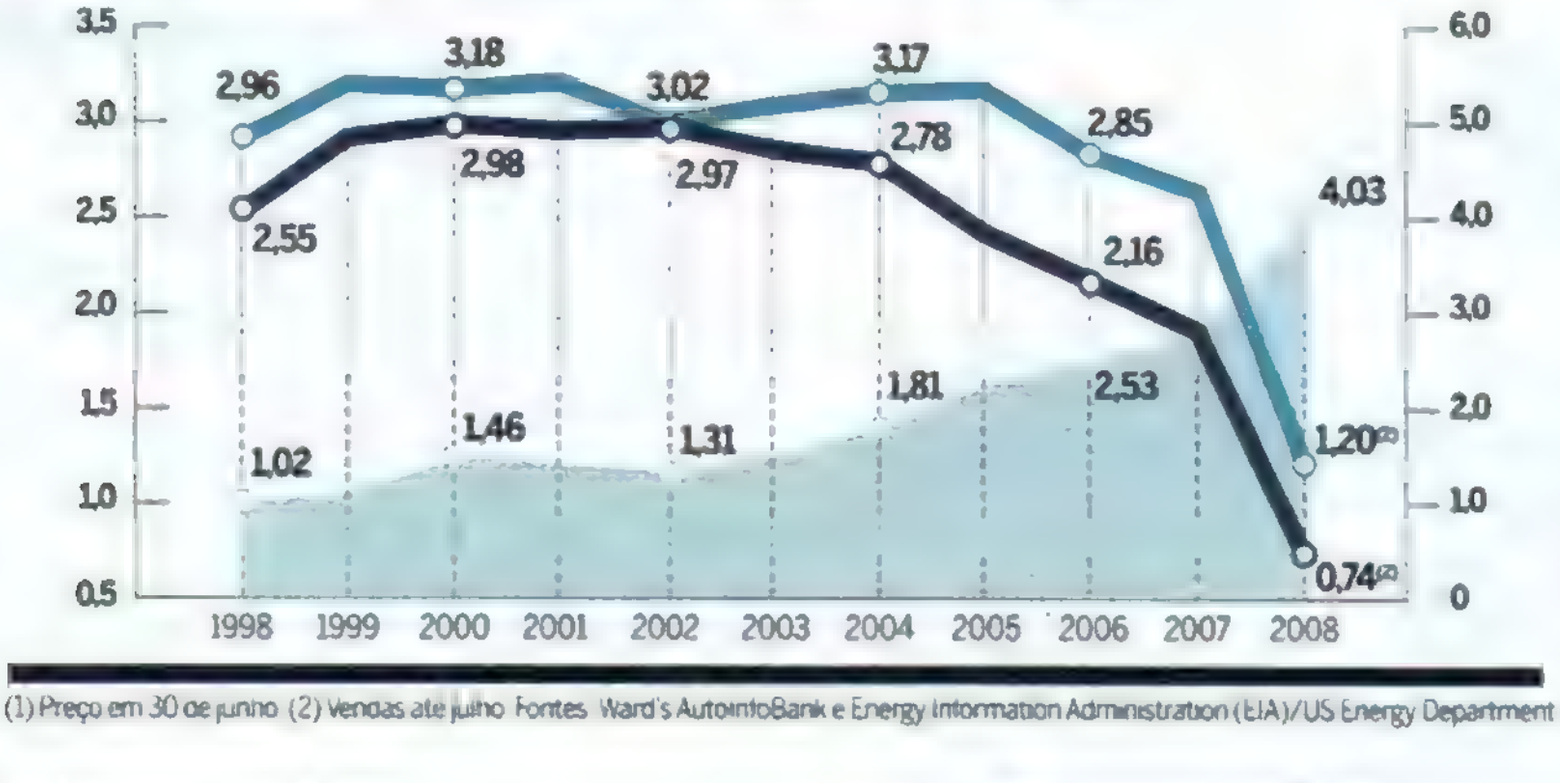
Ao lado do rock'n'roll e do cheeseburger, os carrões são um dos maiores ícones da cultura de consumo dos Estados Unidos. Além de sinalizar uma mudança histórica no padrão de comportamento dos motoristas americanos, o fenômeno da queda nas vendas contribuiu para agravar os problemas econômicos das Big Three de Detroit — Ford, GM e Chrysler. Para quem já vinha sendo bastante fustigado por questões como os rombos nos fundos de aposentadoria dos funcionários e a concorrência asiática, o réquiem das picapes e dos utilitários é uma nova tremenda dor de cabeça. No auge da popularidade dos carrões, eram vendidas quase 6 milhões de unidades desses veículos por ano nos Estados Unidos. Hoje, o volume é um terço disso (*veja quadro*). "Quando a gasolina ultrapassou o patamar de 3,50 dólares por galão, foi a gota d'água para o consumidor", afirmou Bill Ford, presidente do conselho de administração da Ford, numa entrevista recente à revista americana *Newsweek*. "Da noite para o dia, literalmente, as pessoas pararam de comprar picapes e SUVs e passaram a procurar carros menores e mais eficientes. A queda nas vendas foi dramática, conseqüentemente", disse Ford.

As vendas de picapes e SUVs caíram, em média, 30% neste primeiro semestre nos Estados Unidos

STAN HONDA/ AFP

Desastre comercial

Nos Estados Unidos, a popularidade das picapes e dos grandes utilitários esportivos caiu nos últimos anos principalmente em razão das altas no preço da gasolina



(1) Preço em 30 de junho (2) Vendas até julho Fontes Ward's AutoInfoBank e Energy Information Administration (EIA)/US Energy Department

justificando o prejuízo de quase 9 bilhões de dólares registrado pela montadora no segundo trimestre de 2008.

Nas últimas décadas, os grandes fabricantes ganharam muito com a venda de picapes e utilitários. Esses veículos chegaram a ser responsáveis por mais de 50% das receitas da Ford em 2004. Em 2008, a participação caiu para 35%. A situação atual obrigou as montadoras a fazer duros ajustes em seu modelo de negócios. A Chrysler anunciou recentemente um plano de 1,8 bilhão de dólares para converter uma fábrica de jipes Grand Cherokee numa unidade especializada na montagem de carros menores. Suas vizinhas de Detroit adotaram políticas semelhantes. A Ford, por exemplo, transformará, até 2010, três de suas quatro unidades antes dedicadas a picapes e SUVs em fábricas dos carros de passeio Focus e Fiesta. Ícones do período

áureo dos carrões também vêm perdendo rapidamente o prestígio no mercado. É o caso do Hummer, jipe usado pelos militares americanos na Guerra do Golfo, em 1991. Sua versão para civis foi lançada no ano seguinte e imediatamente virou objeto de desejo de milionários e colunáveis. Em 1999, a GM comprou a marca, achando que estava fazendo um grande negócio. Agora, o Hummer é apenas um problema a ser administrado. Somente nos primeiros cinco meses de 2008, a venda das três versões do veículo caiu quase 40% nos Estados Unidos. Sem condições de suportar o prejuízo, a GM colocou a marca à venda.

Schwarzenegger: Hummer verde de presente da GM

HECTOR MATA/AFP

As montadoras que possuem esse tipo de carro em seu portfólio não sofrem apenas com problemas comerciais. Nos últimos tempos, picapes e utilitários passaram a ser demonizados pela patrulha politicamente correta, o que esbarrou na imagem e na marca de seus fabricantes. Na Europa, ativistas esvaziam os pneus dos carrões estacionados nas ruas como forma de "despertar a consciência ecológica de seus proprietários". Alguns mais radicais riscam a lataria e chegam até a cuspir nos motoristas que dirigem esses modelos. Nos Estados Unidos, uma ONG evangélica lançou uma campanha em quatro estados que trazia a seguinte pergunta: "Que carro Jesus dirigiria?". Segundo o grupo, Cristo jamais apareceria a bordo de um SUV. Outras entidades costumam protestar durante os principais salões de automóvel do mundo, cobrindo com orelhas de porco a lataria dos veículos mais gastadores de gasolina.

Numa tentativa de contornar parte do problema, os fabricantes resolveram investir na fabricação de jipes e picapes híbridos. O primeiro modelo surgiu em 2004, lançado pela Ford. Hoje, existem nove utilitários semelhantes à venda nos Estados Unidos e há outros cinco com chegada ao mercado prevista até 2010. Esses veículos permitem, em média, economia de 30% em relação aos modelos movidos a combustíveis fósseis. Até a marca Hummer criou o protótipo de um modelo verde. O carro foi oferecido de presente a Arnold Schwarzenegger, governador da Califórnia, estado que tem a legislação mais radical dos Estados Unidos contra veículos poluidores. Não há previsão de lançamento comercial do Hummer verde. No Salão de Detroit, realizado em janeiro, nos Estados Unidos, foram divulgados outros modelos de jipões ecologicamente corretos. A Land Rover apresentou o LRX, carro-conceito equipado com motor híbrido que pode rodar com diesel e biodiesel. Sua concorrente Chrysler, após apresentar a Dodge Ram 2009 convencional, com direito a desfile de bois e vacas em plena Washington Boulevard durante o evento, anunciou uma versão verde do jipão, com previsão de lançamento para 2010. Um dos problemas desses veículos é o custo, cerca de 30% mais alto que o de um modelo convencional.

Land Rover: protótipo movido a biodiesel

DIVULGAÇÃO

Outra medida que está sendo colocada em prática pelas montadoras para salvar os carrões é investir em países emergentes, onde esses veículos ainda têm apelo comercial e são vistos como símbolo de status. Na China, a venda de utilitários e picapes cresceu 50% em 2007. No Brasil, na Rússia e na Índia ocorre fenômeno semelhante. Isso explica o motivo pelo qual há alguns empresários desses países interessados nas marcas de jipes, enquanto as Três Grandes de Detroit tentam se desfazer delas. No início de agosto, o bilionário russo Oleg Deripaska foi citado pelas agências internacionais de notícia como o responsável por uma oferta para a compra da Hummer — informação negada posteriormente por ele. A indiana Tata Motors, que já arrematou recentemente a Land Rover, também estaria na briga pela marca da GM. Mas os executivos de Detroit são bastante realistas quanto a essa movimentação. Mesmo que os mercados dos países emergentes estejam crescendo a uma velocidade impressionante, os Estados Unidos ainda concentram a maior parte das vendas mundiais de veículos. Com o iminente fim da paixão dos americanos pelos carrões, qualquer estratégia comercial pode, no máximo, adiar o réquiem que está por vir. ■

México

É com a LAN

A LAN leva você para a Cidade do México, com o melhor serviço de bordo.

Cidade do México

A partir de:
US$ 873,

Financiamento em 5X sem juros

México

Muito além do que você imagina

www.visitmexico.com

Consulte seu agente de viagens ou para maiores informações: 0800-7610056

lan.com

LAN

O encanto de voar

WWW.QUATTOR.COM.BR

QUATTOR SIGNIFICA QUATRO. DOS 4 CANTOS DO BRASIL PARA OS 4 CANTOS DO MUNDO.

Quattor é a grande inovação da petroquímica brasileira que já nasce com vocação internacional. Hoje, ela tem sua base no Sudeste, perto dos principais pólos produtores e consumidores, mas o seu mercado não tem limites. Os planos de crescimento são arrojados e o que não falta é infra-estrutura, plantas modernas e complementares, diversidade tecnológica e recursos para alcançar os mais ousados objetivos. O progresso e o desenvolvimento do Brasil passam por aqui. A Quattor Petroquímica é resultado da união da UNIPAR e da Petrobras. A sinergia criada através da fusão das suas empresas - Petroquímica União, Polietilenos União, UNIPAR - Divisão Química, Rio Polímeros e Suzano Petroquímica - criou um portfólio completo para atender a todos os mercados. E mais uma coisa que diferencia a Quattor Petroquímica: seu comprometimento com os clientes. Todo o trabalho é desenvolvido em parceria. É assim que a Quattor vai criar um novo horizonte para a petroquímica no Brasil.

A NOVA GERAÇÃO DA PETROQUÍMICA.

QUATTOR

1º SEMINÁRIO E
DE ENERGIAS RENC

VENHA PARTICIPAR DO 1º SEMINÁRIO EXAME DE ENERGIAS RENOVÁVEIS

8h30 - Abertura

- Alexandre Caldini – diretor superintendente da revista EXAME
- António Pita de Abreu – presidente da EDP – Energias do Brasil

8h50 - Conferência

Os desafios do setor energético brasileiro em face do crescimento econômico

Conferencista:

- Edison Lobão – Ministro de Minas e Energia

9h20 - Painel 1

Energias Renováveis: o desafio da precificação e da legislação, os investimentos da iniciativa privada no Brasil e os modelos de negócios

- António Mexia – presidente mundial da EDP
- Marcos Sawaya Jank – presidente da Única - União da Indústria de Cana-de-açúcar
- Leontina Maria Pinto – diretora-executiva da Engenho Pesquisa, Desenvolvimento e Consultoria

10h30 - Intervalo

11h00 - Painel 2

Linhas de crédito para projetos de energia renovável

- José Carlos Toledo – presidente da UDOP - União dos Produtores de Bioenergia
- Alan Riddell – sócio da KPMG Corporate Finance, Debt Advisory

XAME
VÁVEIS

A BASE PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

E CONHEÇA OS AVANÇOS E EXPECTATIVAS NO BRASIL E NO EXTERIOR.

11h50 - Painel 3

O potencial da biomassa, PCHs e energia eólica em relação às fontes tradicionais de geração de energia

Conferencistas:

- Jerson Kelman – presidente da Aneel - Agência Nacional de Energia Elétrica
- Maurício Tiomno Tolmasquim – presidente da EPE - Empresa de Pesquisa Energética

Debatedores:

- Mário Veiga Ferraz Pereira – presidente do PSR Consultoria
- Carlos Silvestri – vice-presidente executivo da Cogen SP - Associação Paulista de Cogeração de Energia
- Laura Porto – diretora de Desenvolvimento Energético do Ministério de Minas e Energia

13h30 - Almoço

Programação sujeita a alteração

Data: 8 de Setembro de 2008
Local: Villa Noah – Rua Castro Verde, 266, Chácara Santo Antonio – São Paulo-SP
Horário: 8h às 15h

Faça sua inscrição: 11 4823-7264 ou energiasrenovaveis@eventar.com.br

www.portalexame.com.br/energiasrenovaveis

Realização

EXAME EDITORA Abril

Co-Realização

edp energias do brasil

edp renováveis powered by nature

Patrocinio

KPMG

OS MARMITEIROS DE HARVARD

Grandes empresas e algumas das mais renomadas escolas de negócios elegem um novo fenômeno de eficiência: os entregadores de refeições da Índia

LUCIENE ANTUNES

EM BOMBAIM, A MAIOR METRÓPOLE da Índia, um grupo de 5 000 homens com uniforme e chapéu branco executa todos os dias um serviço de entrega sem igual no mundo. No início da manhã, os *dabbawalas* ("carregadores de marmitas", em hindi) retiram cerca de 200 000 refeições prontas da casa de seus clientes. O destino são milhares de escritórios localizados na área comercial, no lado oposto da cidade. Há um preciso limite de tempo para que o trabalho dos *dabbawalas* seja finalizado — o horário do almoço desses 200 000 trabalhadores indianos. Durante a coleta nos bairros residenciais, os *dabbawalas* se valem de bicicletas, carrinhos de mão ou caixas de madeira que comportam até 60 marmitas. Das casas, seguem para as estações de trem, onde outros integrantes dessa rede logística organizam sua distribuição de acordo com o destino das refeições. No desembarque, na área comercial da cidade, um novo grupo se encarrega de entregar em mãos o almoço caseiro nos escritórios. Uma hora depois começa a jornada reversa, e todas as marmitas são devolvidas a seus locais de origem. O lema dos *dabbawalas* é "Levar comida a alguém é o mesmo que servir a Deus". E eles realmente encaram com seriedade a missão. Apesar da quantidade de encomendas, da precariedade dos recursos empregados e da confusão de trânsito nas ruas de Bombaim, o serviço tem índice de falhas próximo de zero. Num artigo recente, a revista inglesa *The Economist* estimou que ocorre um erro a cada 16 milhões de entregas dos *dabbawalas*. A americana *Forbes* classificou seu sistema logístico como um dos mais engenhosos do mundo.

Nos últimos anos, por causa dessa impressionante taxa de eficiência, o trabalho dos marmiteiros de Bombaim passou a ser estudado por grandes empresas e escolas de negócios do Ocidente. O reconhecimento da competência em logística

faz hoje com que os *dabbawalas* dividam seu tempo entre as entregas de marmitas e as palestras. Nesses eventos, eles apresentam os fundamentos de seu sistema a platéias formadas por empresas como Coca-Cola, Siemens e Daimler-Benz e dão aulas a alunos de universidades como Harvard, Michigan e Stanford. "Por ano, realizamos uma média de dez palestras — até no exterior", afirmou a EXAME Manish Tripathi, presidente da Fundação Dabbawala, parte da cooperativa que reúne os marmiteiros de Bombaim.

Esses trabalhadores são uma espécie de síntese do atraso do capitalismo do país. E é exatamente por isso que eles se tornaram uma referência. A primeira lição que emerge com a análise de seus incríveis índices de eficiência é que tecnologia e capital são ótimos — mas a falta deles não significa a impossibilidade do sucesso. Com suas bicicletas e o suporte do sistema de transporte público, os *dabbawalas* mantêm as entregas de marmitas em dia. Como se fosse o bastão de uma corrida de revezamento, as refeições trocam de mãos até quatro vezes durante o percurso (as entregas são realizadas num raio de até 70 quilômetros). O destino de cada uma das marmitas é identificado por um código composto de cores e letras, simples o suficiente para ser compreendido por uma maioria semi-analfabeta de entregadores. Cerca de 85% deles não concluíram o ensino fundamental. Em troca do serviço, os *dabbawalas* ganham, em média, 120 dólares por mês, rendimento considerado razoável no país para pessoas com baixa escolaridade. "Somos como um Fedex, só que entregamos comida quente", disse o *dabbawala* Dhondu Kondaji Chowdhury, numa reportagem publicada recentemente pelo jornal *The New York Times*.

De forma intuitiva, a organização dos *dabbawalas* segue os mais modernos manuais de administração. Os entregadores têm autonomia para realizar seu trabalho — os problemas são resolvidos sem a consulta a chefes ou superiores — e há apenas três níveis na hierarquia da cooperativa. Há os entregadores; os coordenadores, que cuidam da distribuição das encomendas nos trens; e o pessoal do apoio administrativo, que fica no escritório. Todos recebem o mesmo salário e são bonificados quando a cooperativa conquista novos clientes. "Nunca houve uma greve sequer na história do serviço", afirma Tripathi, da Fundação Dabbawala. Tripathi esteve recentemente em Dubai, nos Emirados Árabes, para dar lições de motivação inspiradas nos marmiteiros a uma platéia de 1 000 executivos. "Os *dabbawalas* têm orgulho de manter a alta taxa de eficiência do serviço e se preocupam com a qualidade do trabalho. Na prática, é como se todos fossem sócios da empresa", diz.

Dabbawalas de Bombaim: "Fedex" da comida quente

Quentinhas a jato

As características que fazem do sistema de entrega de marmitas na Índia um modelo mundial de logística

EFICIÊNCIA

» O sistema tem taxa média de um erro a cada 16 milhões de entregas

ORGANIZAÇÃO

» Existem apenas três níveis hierárquicos entre os marmiteiros, e cada um deles tem autonomia para resolver problemas que surgem durante as entregas

SIMPLICIDADE

» O modelo mostra que nem sempre são necessários grandes investimentos e alta tecnologia para um serviço eficiente. Os marmiteiros indianos se locomovem de bicicleta e utilizam o sistema público de transporte como apoio a seu trabalho

Se não há limites para a sua empresa crescer, por que os serviços do seu banco teriam?

Agora sua empresa conta com o Pacote Ilimitado do HSBC: serviços de conta corrente com tarifa fixa e sem limitação de uso.

hsbc.com.br/pj

HSBC
No Brasil e no mundo HSBC

ASSOCIATED PRESS/AE

Príncipe Charles: encontro rápido com os marmiteiros

Além de símbolos de eficiência logística, os *dabbawalas* viraram nos últimos tempos ícones de "empreendorismo social". Num país com altas taxas de pobreza, como é a Índia, a operação consegue oferecer serviço e remuneração digna a pessoas que não teriam muitas oportunidades no mercado de trabalho devido à baixa qualificação. A cooperativa mantém uma reserva de caixa para socorrer associados em dificuldades financeiras. "Os *dabbawalas* são peritos na separação e na distribuição das latas, trabalhando como elos de uma corrente, passando as marmitas entre si, em diversos estágios", escreveu Richard Donkin, articulista do jornal *Financial Times*, no livro *Sangue, Suor & Lágrimas*, que tem um capítulo dedicado à história dos marmiteiros indianos. Figuras típicas na paisagem de Bombaim, os *dabbawalas* viraram personagens de obras de literatura. No livro *Versos Satânicos*, de Salman Rushdie, por exemplo, um dos principais personagens trabalha como *dabbawala* antes de se tornar um astro de cinema.

A saga dos marmiteiros de Bombaim remonta ao ano de 1890, quando a Índia ainda era uma colônia inglesa. O serviço teria começado do desejo de um escriturário britânico de comer no trabalho as refeições preparadas em casa por sua mulher. Desde que o trabalho de entrega foi organizado, há mais de um século, sua estrutura e sua lógica permaneceram praticamente inalteradas. Segundo vários especialistas, as características de Bombaim ajudam no serviço. "A malha de trens cobre toda a cidade, e as casas estão concentradas em um extremo da metrópole e os escritórios em outro, o que facilita a organização das entregas", diz André Duarte, professor e coordenador do curso de graduação de administração do Ibmec São Paulo. "Por isso, os *dabbawalas* dificilmente poderiam reproduzir o modelo em grandes capitais brasileiras. Mas a estrutura dos indianos serve como fonte de inspiração pela simplicidade."

Manter a eficiência do trabalho nos dias de hoje representa um enorme desafio para os marmiteiros. Bombaim é atualmente uma das metrópoles que mais crescem no mundo. Segundo a consultoria imobiliária americana Cushman & Wakefield, a expansão esperada para 2008 em área de edifícios comerciais é de cerca de 2 milhões de metros quadrados, o equivalente a 25% da área total existente na cidade de São Paulo. Ao mesmo tempo que a expansão de Bombaim vai tornar mais complexo o serviço dos *dabbawalas*, também deve garantir a multiplicação de clientes dos marmiteiros. "O serviço deles permanece extremamente barato. O preço dos restaurantes e redes de fast food na zona comercial de Bombaim pode ser até 15 vezes maior que o serviço de entrega de marmitas. Dependendo da distância entre sua casa e o escritório, o cliente paga de 4 a 8 dólares por mês a um *dabbawala*. Por isso, a expansão da rede de alimentação da cidade nunca ameaçou os negócios dos marmiteiros", disse a EXAME Ravi Anupindi, professor de logística da escola de negócios Stephen M. Ross, da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos.

A quase lendária eficiência dos marmiteiros indianos teria sofrido na história apenas alguns episódios de atrasos dignos de nota. Um deles ocorreu recentemente. No final de julho, devido a uma ameaça de bomba nas estações de trem de Bombaim, vários marmiteiros foram revistados durante o trajeto, o que gerou um atraso de 30 minutos para algumas entregas. Continuar o trabalho, a todo custo, representa uma questão de honra para os marmiteiros. Numa visita à cidade, em 2003, o príncipe Charles, herdeiro da coroa britânica, teve a oportunidade de comprovar como trabalho e senso de missão se misturam no dia-a-dia desses operários. Na programação oficial, Charles pediu que seus assessores agendassem um encontro com os famosos *dabbawalas* nos arredores da estação Churchgate durante uma das etapas das entregas. O príncipe tinha a seu lado o presidente da associação dos entregadores, Raghunath Medge, e ouviu admirado a descrição do funcionamento da organização. "É fascinante! Tudo é feito sem a necessidade de computadores", disse Charles na ocasião. O príncipe conversou por apenas 10 minutos com os operários — afinal, eles tinham um horário a cumprir. Educadamente, eles explicaram ao ilustre visitante que não podiam deixar seus 200 000 clientes esperando pela comida quente — e voltaram ao trabalho. ■

Os 5 000 marmiteiros são organizados em cooperativa e recebem cerca de 120 dólares por mês

Sua empresa é atraente para os investidores?
A chegada das normas internacionais de contabilidade (IFRS*) vai ajudar a melhorar a comunicação com o mercado e pode tornar sua empresa ainda mais atraente para os investidores. Com grande vivência e profundo conhecimento em processos de conversão no Brasil e na Europa, nossos profissionais podem ajudar a compreender as implicações que surgem com a adoção das novas regras. Para ser fluente em IFRS fale com a Ernst & Young.
Ernst & Young, líder global em auditoria, impostos, transações corporativas e assessoria em gestão de riscos.
www.ey.com.br
ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do
*International Financial Reporting Standards

Para você é uma plantação.
Para nós, da Stefanini, é a tecnologia em sistemas para agricultores planejarem o plantio, acompanharem a produção e terem sustentação logística na colheita e no armazenamento.
Tudo de acordo com a safra, com o clima, com o tempo e, principalmente, com o call center que já vendeu tudo lá na frente.
Vemos soluções em tudo.
OUTSOURCING DE APLICAÇÕES E INFRAESTRUTURA
• ENTRE OS 10 MELHORES PROVEDORES DE OUTSOURCING DO MUNDO(*) • MELHOR GOVERNANÇA
• REDUÇÃO DE CUSTOS • MITIGAÇÃO DE RISCOS • ALTA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
• ELEITA PELO 4º ANO CONSECUTIVO COMO A MELHOR EMPRESA DE INTEGRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E FÁBRICA DE SOFTWARE*
• CAPACITAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS
• DIVERSAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS • PADRÃO DE QUALIDADE ISO 9001 E CMMI5
CONSULTORIA
• SEGURANÇA E INTELIGÊNCIA NA ORIENTAÇÃO • AUMENTO DE COMPETITIVIDADE
• ATUALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA TECNOLÓGICA
• PLANEJAMENTO, CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES
www.stefanini.com
Stefanini
IT Solutions
Somos fanáticos pelo que fazemos.
• ALEMANHA • ANGOLA • ARGENTINA • BRASIL • CHILE • COLÔMBIA • ESPANHA • ESTADOS UNIDOS • ÍNDIA • INGLATERRA • ITÁLIA • MÉXICO • PERU • PORTUGAL • VENEZUELA

VOLTA AO Mundo

Edição: Tiago Maranhão

tmaranhao@abril.com.br

FRANÇA

A nova era do Louvre

O Louvre, em Paris, o museu mais famoso do mundo, fechou 2007 com um faturamento recorde de 36 milhões de dólares — o equivalente a oito vezes a receita registrada no final da década de 90. O resultado foi obtido graças a uma série de medidas tomadas nos últimos anos para aumentar suas receitas. O quadro abaixo mostra alguns exemplos.

O Louvre: arte e dinheiro unidos

CONCESSÃO DA MARCA LOUVRE
Um museu que será inaugurado em 2009 na cidade-estado de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, pagou 900 milhões de dólares aos franceses para usar a marca Louvre e receber 300 peças de seu acervo. O acordo vale até 2013

EXPOSIÇÕES ITINERANTES
O Louvre levou, no primeiro semestre de 2008, alguns de seus tesouros numa turnê de exposições a museus do Japão e da China, como forma de divulgar seu acervo e atrair novos visitantes a Paris

EVENTOS PARA LEVANTAR FUNDOS
Os diretores do museu parisiense realizaram em junho um jantar beneficente que arrecadou 2,7 milhões de dólares. A idéia é multiplicar esse tipo de iniciativa nos próximos meses

"É uma versão mais moderna e muito maior dos mesmos erros que a América Latina cometeu nas últimas duas décadas. Nós conhecemos bem o final desse filme"

Andrés Velascos, ministro das Finanças do Chile, sobre a crise econômica dos Estados Unidos

VOLTA AO Mundo

COLÔMBIA

A MODA DA PROTEÇÃO

No desfile realizado no último mês na Harrods, em Londres, na Inglaterra, destacaram-se na nova coleção do estilista colombiano Miguel Caballero peças como blazer, sobretudos e jaquetas. O principal apelo dos modelos é garantir proteção aos usuários sem abrir mão da elegância. Caballero se auto-intitula o único designer de "moda à prova de balas". Uma camisa pólo assinada por ele, resistente a tiros de revólver calibre 9 milímetros, custa 7 500 dólares. No ano passado, a grife faturou 9 milhões de dólares. O grosso do resultado deveu-se às exportações para a Europa.

Desfile de Caballero: roupas blindadas

INGLATERRA

160

milhões de dólares

Esse é o valor que o Real Madrid, da Espanha, estaria disposto a pagar para contratar o atacante português **Cristiano Ronaldo** (*foto*), um dos destaques do Manchester United, da Inglaterra. Outros negócios devem ser concretizados até o final de agosto, quando se encerra o período de transferências de atletas na Europa. Segundo os jornais italianos e espanhóis, o Chelsea, também da Inglaterra, quer investir 240 milhões de dólares para trazer dois brasileiros para seu elenco: Robinho, do Real Madrid, e Kaká, do Milan.

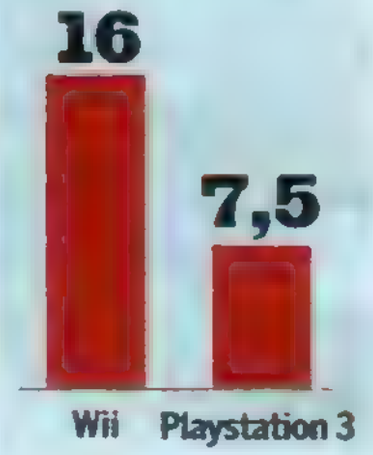
SERGEI DOLZHENKO/CORBIS

JAPÃO

JOGO LUCRATIVO

Em seu balanço do primeiro trimestre, divulgado recentemente, a japonesa Nintendo registrou alta de 30% nos lucros. Boa parte desse resultado se deve à performance do videogame Wii, cujas vendas superam as de seu concorrente mais direto, o Playstation 3, da Sony. Compare na tabela os resultados desses produtos.

VENDAS EM 2007
(em milhões de unidade)



AFP

RÚSSIA

O VALE DO SILÍCIO DO LESTE EUROPEU

Localizada nas redondezas de Moscou, a pequena cidade de Dubna nasceu após o término da Segunda Guerra Mundial para abrigar uma base militar e um laboratório de física nuclear. Mais de seis décadas depois, o município transformou-se numa espécie de Vale do Silício russo. A cidade tem hoje uma das mais agressivas políticas de incentivos fiscais para empresas no país nas áreas de pesquisa, tecnologia e desenvolvimento. Nos últimos dois anos, 2 000 novas companhias foram fundadas ali.

CERCA DE 46% DOS HOMENS APRESENTAM
ALGUM GRAU DE DIFICULDADE DE EREÇÃO.

OS BONS MOMENTOS DE VOLTA

A dificuldade de ereção atinge milhões de homens no Brasil. Os tratamentos hoje em dia são muito eficazes.
Uma vida sexual insatisfatória pode estar relacionada a diversos fatores, como diabetes e hipertensão.
Fale com o seu urologista e traga os bons momentos de volta.

A SBU quer ajudar você. Fale com um urologista.

Acesse www.sbu.org.br

SOCIEDADE BRASILEIRA DE UROLOGIA
SBU

Construindo
varejo com valores,
construímos uma
história de valor.

Grupo Pão de Açúcar 60 anos

Responsabilidade social

Pioneirismo e inovação

Gente que faz a diferença

Respeito ao cliente

Gestão de brasileiros para brasileiros

Valores são coisas que a gente traz na alma e no coração e que transfere naturalmente para tudo o que faz. Os valores do Grupo Pão de Açúcar nos inspiram a levar doçura, grandezas e boas-vindas para muitas pessoas todos os dias. Nossa vocação para servir talvez seja o nosso maior valor. O varejo corre nas nossas veias como nossos valores humanos, éticos e morais. Somos uma companhia feita e administrada por brasileiros que dão valor a brasileiros e temos muita história para contar. Tudo o que fazemos, fazemos com pessoas e para pessoas. Somos gente pioneira, somos gente de fé. Gente que sabe a importância do começar e do recomeçar. Por isso, recomeçamos o fazer da nossa história todos os dias. Uma história que hoje queremos agradecer e celebrar.

Pão de Açúcar | extra | Compre Bem | Sendas | ASSAI

Uma história de Brasil. Uma história de valores.

Sua empresa está preparada para crescer?

Na sua empresa, há diferença entre controle e propriedade?

Sua empresa tem um plano de negócio com objetivos e metas de crescimento claros?

Sua empresa quer apenas crescer ou quer crescer com lucro?

Você está preparado para compartilhar as decisões com outros?

Se você respondeu NÃO a essas perguntas, inscreva-se agora no FÓRUM EXAME PME 2008.

No Fórum Exame PME 2008, você vai conhecer exemplos de empresas que adotaram boas regras de governança e, assim, conquistaram confiança e recursos do mercado

INSCREVA-SE JÁ: www.sirin.com.br/forumexamepme

3 de setembro de 2008 - 8h às 14h - Centro de Conferências Amcham
Rua da Paz, 1431 - São Paulo - SP

Informações: 11-3052.3647 ou e-mail: forumexame@sirin.com.br
Inscrições até 28 de agosto

Patrocínio:

BANCO REAL

UNIBANCO

FÓRUM 2008
EXAME PME

Boas práticas de Governança Corporativa
para pequenas e médias empresas.

UM EVENTO EXCLUSIVO PARA EMPRESÁRIOS
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

PROGRAMAÇÃO

8h
Credenciamento

8h30
Abertura

8h40 às 9h30 - Palestra
Luiza Helena Trajano, *Magazine Luiza*

9h30 às 10h30
Os desafios da gestão: como arrumar a própria casa
- Luis Augusto Lobão Mendes, *Fundação Dom Cabral*
- José Mário Caprioli, *Trip Linhas Aéreas*
- Ricardo Gora, *Locaweb*

10h30 às 11h
Intervalo

11h às 12h
O papel dos Conselhos de Administração nas médias empresas
- Elismar Carvalho, *Fundação Dom Cabral*
- Daniel Rivas Mendez, *Gran Sapore*

12h às 12h40
Captação de investimentos e crédito: Como os investidores avaliam sua empresa?
- Marília Rocca, *Solo Corp*

12h40 às 13h10
Como a Totvs se transformou na maior empresa de software de gestão empresarial do Brasil
- Laércio Cosentino, *Totvs*

Programação sujeita a alterações

Realização:

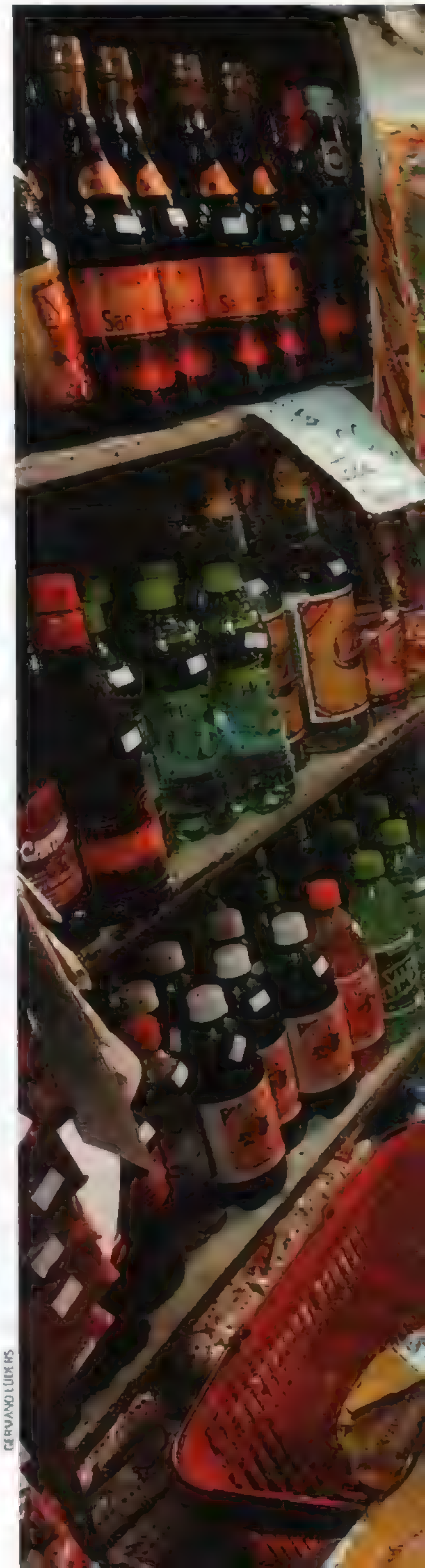
EXAME PME

EDITORA Abril

COMO EMPRESTAR

Durante quase cinco anos, o ABN Amro Real perdeu dinheiro ao apostar no mercado de microcrédito. Agora, o jogo começa a mudar

ANA LUIZA HERZOG



GERMANO LÜDERS

O PERNAMBUCANO JOSÉ BONIFÁCIO da Silva. de 35 anos. chegou a São Paulo no final da década de 80. ainda adolescente. Para sobreviver, nos 12 anos seguintes ele cozinhou em lanchonetes na região da avenida Paulista e no bairro do Bom Retiro, no centro da cidade. "Trabalhava feito um louco, ouvia muito desaforo dos patrões e levava quase nada de dinheiro para casa", diz Bonifácio. Em 2002, ele resolveu mudar de vida. Montou seu próprio negócio no bairro da Brasilândia, na zona norte de São Paulo. Na verdade, "negócio" é um nome generoso demais para descrever o que Bonifácio tinha à época: um mercadinho de menos de 30 metros quadrados no qual ele vendia algumas frutas, verduras e meia dúzia de produtos industrializados que cabiam numa única prateleira. Seis anos depois, Bonifácio pode ser considerado, de fato, um microempresário. Sua vendinha triplicou de tamanho — e já é pequena para comportar os cinco freezers e as muitas prateleiras onde são exibidas dezenas de categorias de mercadorias. Há oito meses, Bonifácio decidiu abrir uma "filial". Juntas, as duas lojas da periferia, que abrem as portas até nos domingos e feriados, faturam 30000 reais por mês. Por trás da bem-sucedida empreitada do ex-cozinheiro não há só muito trabalho. Bonifácio também prosperou porque conseguiu quatro empréstimos — cada um a juros de, no máximo, 3,9% ao mês. Com os 20000 reais que conseguiu levantar, ele comprou mercadorias, máquinas

O mercado de **microcrédito no mundo**

Os principais números desse setor[1]:

	Instituições financeiras (em números)	**Empréstimos concedidos** (em bilhões de dólares)	**Clientes atendidos** (em milhões)
América Latina	291	10,2	9,5
Leste Europeu	213	4,8	1,9
África subsaariana	224	1,6	5,2
Ásia	340	7,3	40,7
Oriente Médio e norte da África	41	0,6	1,7

(1) Dados de 2006 Fonte: MicroFinance Information Exchange, que reúne dados das principais instituições do setor

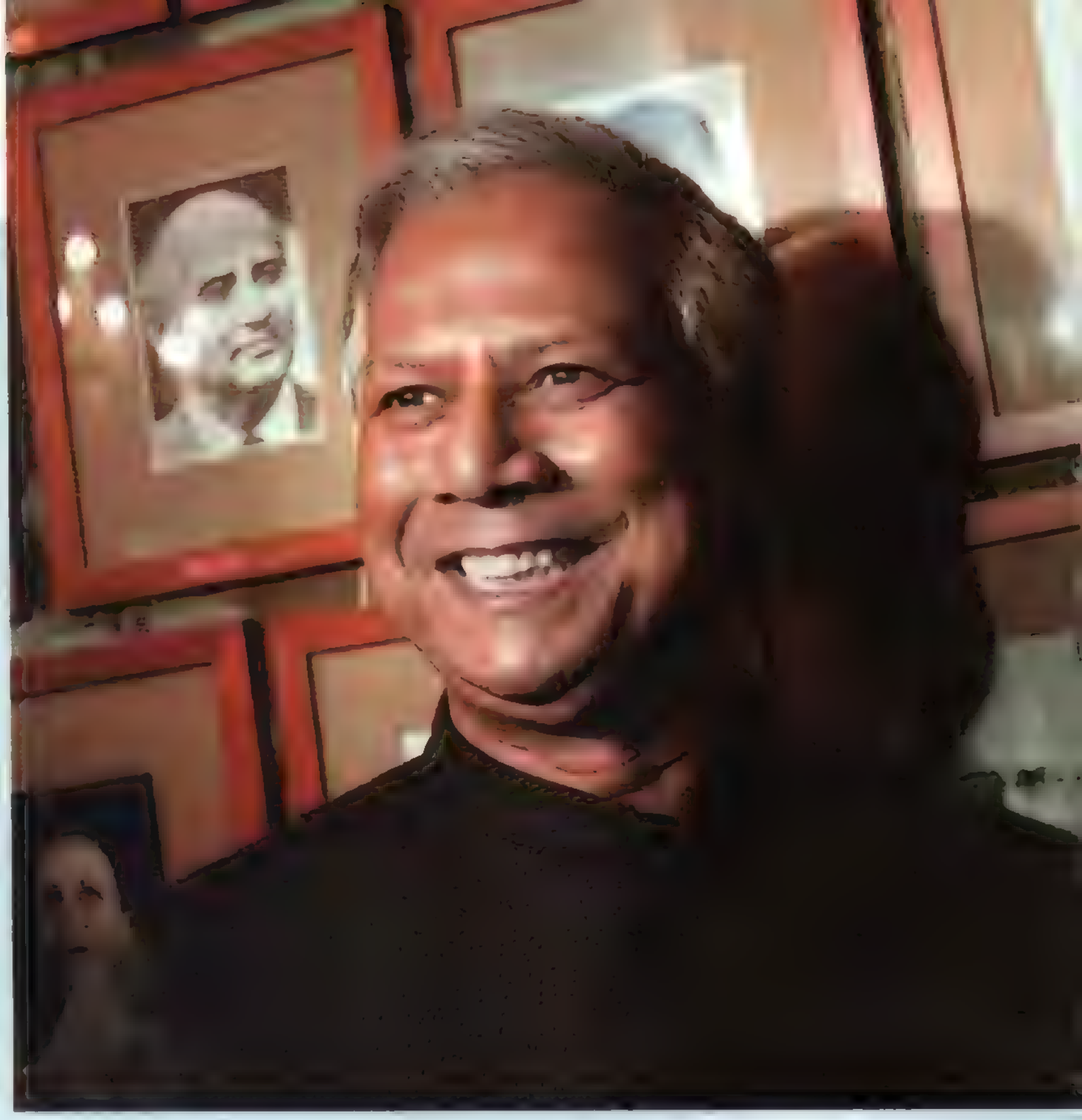
PARA POBRE

Bonifacio:
de cozinheiro a
dono do próprio
negócio

e móveis. O financiamento veio da Real Microcrédito, operação do banco ABN Amro Real, que, desde 2002, oferece empréstimos de até 10000 reais a microempreendedores em regiões pobres da periferia de São Paulo, Rio de Janeiro e oito estados do Nordeste.

Tão conturbada quanto a saga inicial de Bonifácio em São Paulo é a do próprio ABN Amro Real, que levou quase cinco anos para fazer decolar seu negócio de crédito produtivo para classes baixas. As primeiras iniciativas surgiram em 2002, estimuladas pela estratégia do Real de se tornar um banco "sustentável". Num país em que boa parte da população tem dificuldade de acesso a crédito, parecia fazer todo sentido montar uma operação para liberar financiamentos para a população carente — uma atividade até então praticamente ignorada pelos grandes bancos comerciais e restrita a financeiras e varejistas. O pioneirismo custou caro. Até o final de 2006, a Real Microcrédito ainda registrava indicadores pífios — pouco mais de 11000 clientes, 16 milhões de reais concedidos em empréstimos e um prejuízo de 2,7 milhões de reais. Os primeiros resultados positivos começaram a aparecer no primeiro semestre de 2008. Hoje, a instituição soma 72000 clientes e mais de 72 milhões de reais emprestados — com lucro acumulado de quase 600000 reais nos primeiros seis meses do ano. Embora a operação seja ainda bastante modesta — o volume de empréstimos concedidos à baixa renda representa bem menos de 1% dos financiamentos totais do banco —, a expectativa é que nos próximos tempos ela ganhe mais relevância dentro da instituição. "Demoramos a entender como lidar com esse mercado, mas ele tem muito potencial para crescer", afirma José Giovani Anversa, superintendente da Real Microcrédito.

Uma das razões que explicam o lento avanço desse negócio até agora foi a decisão de começar a atividade em São Paulo, mais precisamente em Heliópolis, a maior favela da cidade. À época, a instituição chegou a ser aconselhada por especialistas a montar um piloto em outras regiões. "O caminho seria menos tortuoso se o início se desse pelo Nordeste, onde as pessoas já estão mais familiarizadas com o produto graças à atuação do pioneiro Banco do Nordeste", afirma Bettina Wittlinger, re-



"Não confunda microcrédito com agiotagem"

PARA MUHAMMAD YUNUS, O MAIS FERVOROSO ENTUSIASTA DA INDÚSTRIA DE FINANCIAMENTOS DE PEQUENO VALOR, ALGUMAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ESTÃO LUCRANDO DEMAIS COM ESSE MERCADO

Há mais de três décadas, o bangladeshiano Muhammad Yunus, de 68 anos, empunha a mesma bandeira: a de que emprestar dinheiro aos pobres é ao mesmo tempo um bom negócio e uma arma poderosa para tirá-los da miséria. Seu principal argumento a favor da tese — além dos de cunho humanitário, é claro — é o crescimento do Grameen, o banco que ele mesmo criou e que se transformou na maior instituição de microcrédito do mundo. Com quase 7,5 milhões de clientes e mais de 7 bilhões de dólares em empréstimos distribuídos ao longo de 30 anos, a instituição provou-se também um negócio rentável, com lucro de quase 22 milhões de dólares nos últimos dois anos. Graças a essa fórmula, em 2006 o "banqueiro dos pobres" (como ele ficou conhecido) ganhou o Prêmio Nobel da Paz. Recentemente, Yunus passou a se dedicar a duas missões. Uma delas é disseminar o conceito de "social business", que ele mesmo criou para definir iniciativas empresariais cujo principal objetivo não é obter lucros altos, mas atender às demandas da população excluída do mercado de consumo. A outra é brigar publicamente com as instituições financeiras que, segundo ele, estão distorcendo o conceito de microcrédito. Seu alvo de ataque preferencial é o Compartamos, banco mexicano que nasceu como uma ONG e se transformou num dos mais rentáveis do país ao oferecer crédito a con-

sumidores de baixa renda com juros de 76% ao ano. No final de agosto, Yunus estará no Brasil a convite da Editora Abril, que publica EXAME, para um evento fechado com presidentes de empresas. A seguir, trechos de uma entrevista concedida por Yunus com exclusividade:

Por que o desempenho do banco mexicano Compartamos o incomoda tanto?
Esse banco está lucrando muito ao conceder empréstimos com juros extremamente altos. Por isso, não acho que ele deva ser considerado uma instituição financeira de microcrédito. Essa é uma importante distinção que precisa ser feita. Microcrédito significa ajudar as pessoas a superar a pobreza. Não pode ser entendido como uma oportunidade para fazer rios de dinheiro tirando vantagem dos pobres. Aqueles que se aproveitam dos pobres para lucrar devem ser chamados de agiotas. Criei um modelo de negócios para que os pobres deixassem de ser reféns desses abusos e não vou permitir que instituições que distorcem meu conceito usem o termo "microcrédito".

Para especialistas, o crescimento e a abertura de capital do Compartamos são sinais positivos de que o microcrédito finalmente deixará de ser um nicho dentro do mercado financeiro para se transformar num setor de peso. Essa expansão não é positiva?
De forma alguma me oponho à idéia de as instituições de microcrédito ganharem tamanho. O Grameen tem 7,5 milhões de clientes atualmente e pode chegar a 100 milhões. Só quero que elas continuem fazendo a coisa certa. Independentemente do tamanho, essas instituições devem seguir a premissa básica que me inspirou a criar o banco, que é não explorar os pobres.

Yunus: faltam leis para incentivar o mercado de microcrédito

O senhor endossou recentemente a criação da MicroFinance Transparency ("Transparência em microfinanças"), uma ONG que tem o objetivo de monitorar o comportamento das instituições de microcrédito no mundo todo. Por que isso é importante?
Há muitos competidores no mercado de microcrédito hoje e vários deles estão se apropriando espertamente do termo para crescer. Há muita gente propagandeando taxas de juro muito baixas quando, na verdade, elas são altíssimas. Ou seja, escondem suas verdadeiras intenções e o preço real do que cobram dos clientes.

E de que maneira a MF Transparency vai combater isso?
Há uma lei nos Estados Unidos, a Truth in Lending (algo como "Verdade ao emprestar"). Graças a ela, todas as informações relacionadas a empréstimos são apresentadas de maneira padronizada e clara. Assim, as pessoas sabem exatamente os valores que estão sendo cobrados na operação e podem comparar as ofertas. Já está na hora de termos algo semelhante para a indústria de microcrédito. Há muita coisa escondida, camuflada nas propagandas dessas instituições. Para perceber as roubadas, os pobres precisam se ater a detalhes — o que não acontece. É preciso que as regras do jogo fiquem claras. E é aí que vai entrar a MF Transparency.

Qual é o futuro da indústria de microcrédito?
O que sabemos é que 140 milhões de pessoas foram beneficiadas por ela até agora. Mas outros milhões de pobres estão esperando. Em muitos países, nem mesmo 5% das famílias pobres tiveram acesso a pequenos empréstimos. Em Bangladesh, esse percentual é de 80%. A indústria precisa crescer.

O crescimento médio anual da carteira de microcrédito no mundo foi de cerca de 30% entre 2001 e 2006. O senhor não está satisfeito com esse ritmo?
Não. Estou frustrado. Esse mercado deveria estar crescendo muito mais rápido. O problema não está com as pessoas envolvidas, mas com o arcabouço legal — que é basicamente inexistente. Você tem leis para incentivar a criação de grandes bancos, mas não os de microcrédito. Em Bangladesh, há uma lei específica e, por isso, o Grameen pode receber depósitos de pobres e usá-los para conceder pequenos empréstimos. No Brasil, assim como na maioria dos outros países, as instituições exclusivamente de microcrédito não podem nem mesmo receber depósitos dos próprios clientes. Isso limita seu crescimento, porque elas serão sempre dependentes de outro banco. Ou seja, embora movimentem muito dinheiro, não podem usá-lo como querem. Esse é o problema crítico.

presentante da Acción, ONG internacional especializada em microcrédito e sócia do Real no início da empreitada. "Além disso, a concorrência seria menor, uma vez que a população está menos exposta às ofertas de crédito das financeiras, dos varejistas e das operadoras de cartão."

SE NO NORDESTE O CONCEITO de microcrédito não causa estranhamento, em São Paulo foi preciso explicar até que ele não era sinônimo de dinheiro para comprar microcomputador. Essa tarefa de "catequização" foi confiada a um grupo de funcionários que passam o dia na periferia visitando pequenos negócios na busca de clientes (hoje, esse time conta com 221 agentes). Coube a eles também convencer os interessados de que os empréstimos só seriam concedidos a grupos formados por três ou quatro pessoas. Dessa forma, a falta de bens para oferecer como garantia é substituída pelo compromisso de que o pagamento total será feito mesmo que algum dos membros não honre o que lhe compete da dívida. A prática é adotada por instituições de microcrédito em todo o mundo, mas em São Paulo encontrou resistência. "Ao contrário do que imaginávamos, a classe baixa dos grandes centros é tão individualista quanto a classe média ou alta e tinha receio de assumir compromissos de terceiros", diz Anversa.

A maior fonte de dor de cabeça, no entanto, foi o Rio de Janeiro, onde a Real Microcrédito iniciou suas operações em 2005, na Baixada Fluminense, uma das regiões mais violentas e pobres do estado. Lá, líderes comunitários chegaram até a instruir a população a respeito de quais eram as respostas "ideais" a dar no questionário socioeconômico, usado para determinar a viabilidade de um empréstimo — ou seja, alguns interessados eram induzidos a mentir. Além de aprimorar o treinamento dos agentes para que eles formassem grupos mais sólidos de clientes e ficassem mais hábeis na detecção de possíveis malandragens, o Real também precisou alterar outras premissas definidas no início do negócio. O tempo médio para pagamento dos empréstimos, por exemplo, foi reduzido de quase um ano para os atuais seis meses. "Aprendemos que o prazo deve ser curto para que as pessoas não se cansem da dívida", diz Anversa. Mesmo com todas as mudanças, a inadimplência é ainda relativamente alta — 7,5%, ante a média geral de 3,2% do banco.

O recente bom desempenho da operação de microcrédito do ABN Amro Real coincide com o desabrochar de um fenômeno econômico mais amplo: o crescimento desse setor em todo o mundo. Segundo dados da ONG americana Microfinance Information Exchange, que reúne informações das principais instituições do setor, o volume de pequenos empréstimos concedidos à população de baixa renda vem aumentando a uma taxa média de 30% ao ano e chegou a 24 bilhões de dólares em 2006. Tamanho vigor trouxe à tona uma polêmica de cunho ético: qual o limite para o lucro obtido por essas instituições? O grande pivô da discussão é o banco mexicano Compartamos. Criado em 1990 como uma ONG, ele hoje oferece pequenos empréstimos produtivos a cerca de 900 000 clientes de baixa renda e é um dos mais rentáveis do país — sua taxa de retorno sobre o capital chega a ser de 45%, ante 15% do obtido pela maioria dos bancos mexicanos, o que lhe garantiu um lucro de 80 milhões de dólares em 2007. Em abril do ano passado, o Compartamos abriu seu capital e levantou 458 milhões de dólares com a venda de 30% da instituição. O arrojo do IPO chamou a atenção do economista Muhammad Yunus. Ganhador do Prêmio Nobel da Paz por seu trabalho à frente do Grameen, o maior banco de microcrédito do mundo, com sede em Bangladesh, Yunus declarou guerra ao Compartamos. Para ele, instituições que oferecem aos pobres empréstimos com juros de 79% ao ano, como faz o banco mexicano, não devem ser classificadas como de microcrédito (*veja entrevista com Yunus na pág. 111*). Em todo o mundo, a média cobrada por esse tipo de instituição é de 30% ao ano. "Se estivesse disposto a lucrar menos, o Compartamos poderia oferecer condições mais justas aos clientes e, ainda assim, ter uma operação saudável", diz o americano Chuck Waterfield, professor da Universidade Columbia e um dos maiores especialistas mundiais em microcrédito. Se depender de Carlos Danel, co-presidente do Compartamos, esses ganhos não devem diminuir. "Lucrar acima da média dos outros bancos é a melhor estratégia para atrair mais competidores para esse mercado", disse Danel a EXAME. "Só assim mais empresas perceberão que vale a pena servir aos pobres." ■

A atividade de microcrédito movimenta hoje mais de 24 bilhões de dólares em todo o mundo

DIVULGAÇÃO

Clientes do Compartamos: alvo de juros de quase 80%

Logística Responsável

Preservação ambiental + Patrocínios a projetos sócio-culturais

www.alianca.com.br

ALIANÇA

LOGÍSTICA DO TAMANHO DO BRASIL

PLANETA
sustentável
conhecimento por um mundo melhor

A Amazônia abriga
16% de toda
a água doce
do planeta e 73%
da água disponível
no Brasil para
consumo. Preservar
a floresta é garantir
a integridade
da maior reserva
hídrica do mundo.

Abril
CPFL ENERGIA
sabesp

Idéias inovadoras em ambiente, energia, negócios, urbanismo, consumo, lixo, desenvolvimento, saúde e educação

www.planetasustentavel.com.br

Boto-cor-de-rosa (*Inia geoffrensis*)
Fotografia de Araquém Alcântara, conselheiro
do movimento Planeta Sustentável.

Anote est
11 3169

Vai que você fica com vontade de entre
para a agência que ganhou o

e telefone: 9000.

gar sua conta

Grand Prix de Criação do Prêmio Abril.

PUBLICIS BRASIL

A agência da Sadia, Nestlé, sanofi-aventis, L'oréal, HP, Citibank, Arno, Brascan, Varilux, Sony Entertainment Television, AXN, Ballantine's, Accor, Panex, Odebrecht, Clock, Diners, Credicard Citi, Puma, Siemens, Procter&Gamble, Brasil Telecom, Rochedo, British Airways e, quem sabe, da sua conta. Ligue e fale direto com o nosso presidente, Orlando Marques.

OS MAIORES ESPECIALISTAS EM **DESIGN E INOVAÇÃO** ESPERAM POR VOCÊ.

Inscreva já sua empresa nas **RODADAS DE NEGÓCIOS** com os profissionais de design

BRAZIL Design Week

9 a 14 de setembro de 2008

MUSEU DE ARTE MODERNA
RIO DE JANEIRO

A inovação como estratégia de negócio.

Durante 6 dias, você vai descobrir como empresas de sucesso fazem do design uma estratégia de crescimento. Venha fazer negócios e conferir o que o investimento em inovação trouxe para grandes marcas como **Fiat, Motorola, P&G, OXO, Starbucks, Natura, Embraer,** Coca-Cola, Wall Mart, Tok Stok, Philips, Whirpool, Brasken e muitas outras.

Agenda do evento e inscrições:
www.brazildesignweek.com.br
brazildesignweek@tv1.com.br
(11) 3873-6439

FIAT | MOTOROLA | P&G | OXO | STARBUCKS | NATURA | EMBRAER

COCA-COLA | WALL MART | TOK STOK | PHILIPS | WHIRLPOOL | BRASKEN

Realização AB:DESIGN · Apoio institucional ApexBrasil · SEBRAE · BNDES

Gestão & IDÉIAS

Edição: Ana Luiza Herzog

aherzog@abril.com.br

MARKETING

Um galã para ajudar a Avon

Ninguém sabe quantos milhões de dólares o ator americano Patrick Dempsey, galã da série de TV *Grey's Anatomy*, vai receber para endossar a nova colônia masculina da Avon, a ser lançada nos Estados Unidos em novembro. O que se sabe é que a companhia de cosméticos, uma das maiores do mundo, gastou 368 milhões de dólares em marketing em 2007 para tentar conferir à sua marca uma aura mais glamourosa. A razão do investimento é que, enquanto em mercados emergentes a empresa cresce, em casa a Avon perde espaço — as vendas aumentaram 60% no Brasil no primeiro trimestre deste ano, mas registraram queda nos Estados Unidos. Uma das explicações para esse resultado é a fraca identidade da marca. A estratégia da empresa conta com outros famosos. Entre eles a atriz Reese Whiterspoon, que há um ano estrela seus anúncios — tarefa até então de modelos deslumbrantes, mas anônimas. Coincidência ou não, as ações da Avon se valorizaram 10% desde a chegada da celebridade.

Dempsey: isso é que é garoto-propaganda

MICHELE ARNAUD/COBBS OUTLINE

FABIANO ACCORSI

Fleury: atenção especial para as idéias

INOVAÇÃO

ORDEM NA BAGUNÇA

O grupo Fleury, de medicina e diagnóstico, reduziu de 60 para 21 dias o tempo de desenvolvimento de novos produtos desde outubro de 2007. O feito é resultado de um novo método de captação de idéias dentro da companhia. Os empregados, que antes faziam sugestões aos chefes diretos e raramente tinham algum retorno, agora submetem projetos a uma diretoria de inovação e recebem dois pareceres sobre as propostas dentro de um prazo máximo de 25 dias. Com isso, o número de lançamentos feitos pelo Fleury deve aumentar de 50, em 2007, para 81, em 2008.

Gestão & IDÉIAS

ERGONOMIA

QUANTO MAIS FLEXÍVEL, MELHOR

Pelo menos três fabricantes de móveis para escritório — as americanas Steelcase e Haworth e a norueguesa HAG — vão lançar nos próximos meses cadeiras para, digamos, estimular a troca de idéias entre vizinhos de baia nas empresas. Os modelos criados pelas americanas trazem encostos flexíveis e com bordas mais suaves para que funcionários se virem para trás e possam conversar. Já o modelo Sideways, desenhado pela HAG em parceria com a empresa de design Izzy, possui um assento de bordas arredondadas — assim fica mais fácil se contorcer para a esquerda ou para a direita e compartilhar experiências com colegas.

DIVULGAÇÃO

Modelo da HAG: inovação no escritório

KENSAI HIROKANE / KODANSHA LTD

CULTURA

O ÍDOLO NÃO É DE VERDADE

Arrojado. É esse o melhor adjetivo para descrever Kosaku Shima. Executivo japonês no comando do Hatsushiba Goyo, um dos maiores conglomerados do Japão, ele corre riscos para levar à frente seu negócio, assume a culpa por erros cometidos ao longo do caminho, é centrado em meritocracia e — diferentemente da imagem que temos dos orientais — estimula mudanças. Tais características explicam por que Shima é um dos homens de negócio mais admirados entre os profissionais japoneses, que acompanham com lupa, há mais de 20 anos, sua ascensão no grupo — de simples funcionário a presidente. O curioso, porém, é que Shima não é um homem de verdade, mas o protagonista de um mangá, tradicional história em quadrinhos japonesa. E sua saga faz tanto sucesso porque ele representa tudo o que os executivos do país não são, mas gostariam de ser (mais ou menos como o brasileiro Carlos Ghosn, que ao presidir a montadora Nissan também se tornou protagonista de uma história em quadrinhos japonesa). Para especialistas, porém, a popularidade do gibi é um sinal claro de que eles gostariam de mudar — só não têm coragem.

“Antes de tomar uma decisão importante, consulto todos os que podem me dar informações sobre o assunto. Se ainda tenho dúvidas, recorro aos valores de nossa empresa — e eles me norteiam para a escolha certa”

***Bernardo Hees**, presidente da ALL*

Com reportagem de Larissa Santana

NOKIA

Nokia N95. NPossibilidades com a qualidade que só a Vivo tem.

Nokia N95

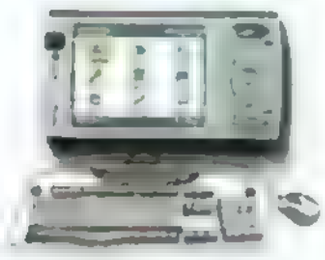
R$ 399,00

no Vivo Escolha 180
+ pacote de dados.

• Câmera de 5 megapixels com lentes Carl Zeiss

• GPS integrado com 6 meses de licença de navegação grátis

• Gravação de vídeo com qualidade de DVD*



• Acesso a e-mails e internet

www.vivo.com.br

vivo Sinal de qualidade.

Oferta válida de 27/8/2008 a 10/9/2008 (limitada ao estoque), exclusivamente nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Porto Alegre e Belo Horizonte e no Distrito Federal. Limite de 2 aparelhos por CPF a cada 6 meses para novas ativações e a cada 12 meses para troca de aparelhos em planos individuais. Esta oferta não é válida para aquisição de planos compartilhados ou troca de aparelhos durante a vigência do contrato de permanência. Oferta sujeita a permanência mínima de 12 meses (conforme condições contratuais) e análise de crédito. Acesso a e-mails e internet mediante uso do pacote de dados. Consulte o tamanho mínimo do pacote de dados para esta oferta no momento da compra. Aparelhos GSM Vivo só funcionam com Vivo Chip. Consulte sobre disponibilidade dos serviços GSM em sua cidade. *Resolução de vídeo até VGA em 30 fps (quadros por segundo). Imagens meramente ilustrativas.

UM BRASILEIRO RUMO À NASDAQ

Com um aporte de 63 milhões de dólares, a Spring Wireless se firma como estrela ascendente na indústria de software do país

CAMILA FUSCO

Marcelo Condé,
fundador da Spring Wireless

IDADE 34 anos

FORMAÇÃO Engenharia mecatrônica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e MBA pela Harvard Business School. Em ambos os cursos, foi aprovado nas primeiras colocações da turma

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL Começou a carreira em 1997 como consultor de negócios na Booz Allen Hamilton e depois na GP Investimentos. Nos Estados Unidos, atuou na área de fusões e aquisições do Goldman Sachs. Retornou ao Brasil em 2001 para criar a Spring Wireless

FAMÍLIA Solteiro e sem filhos

O NÚMERO 1 FAZ PARTE DA vida do engenheiro mecatrônico Marcelo Condé. Ele foi o primeiro colocado entre os formandos da turma de 1995 da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Anos depois, enquanto era aluno de MBA da Harvard Business School, em Boston, repetiu a primeira colocação. Agora, à frente da Spring Wireless, empresa que criou em 2001 para desenvolver sistemas corporativos móveis, o algarismo volta a cruzar seu caminho. A Spring acaba de receber 63 milhões de dólares em investimentos de dois grandes fundos de capital de risco americanos, o New Enterprise Associates (NEA) e um fundo do banco Goldman Sachs. A injeção de capital é a maior já feita em uma companhia iniciante do setor de tecnologia no país. O objetivo, segundo Condé, é preparar a Spring Wireless para a abertura de capital da Nasdaq, o que fará da empresa a primeira brasileira a realizar um IPO no mercado americano. Para Condé, tudo não passa de coincidência, embora já comece a gostar de colecionar tantos números 1. "Nunca persegui ser o primeiro em tudo. Aconteceu por acaso", diz.

Sorte ou destino não são mesmo as melhores palavras para definir as conquistas de Condé e da Spring Wireless. O empresário é um dos mais ousados líderes das companhias de tecnologia do país e também um dos mais promissores. Há sete anos, na época com 27 de idade e com um plano de negócios embaixo do braço, Condé conseguiu convencer investidores americanos do Softbank a aportar 3 milhões de dólares na embrionária Spring, mesmo enquanto o mercado vivia a ressaca do estouro da bolha da internet. Hoje, aos 34 anos, lidera a maior empresa de desenvolvimento e integração de aplicações móveis. A Spring deve faturar 100 milhões de dólares em 2008, e dobra de tamanho a cada ano. Trata-se de um número formidável quando se sabe que o negócio da Spring é software, setor invariavelmente dominado por empresas estrangeiras de atuação mundial. Essa, diga-se, é a ambição de Condé: ele acredita que o mercado mundial é fragmentado, e que a Spring Wireless ocupará os espaços vazios.

A Spring produz software que permite que os aplicativos corporativos sejam acessados de computadores de mão e telefones celulares. Seus sistemas são utilizados por 70000 pessoas em mais de 20 países. Eles são usados por vendedores que precisam registrar pedidos no ponto-de-venda ou por motoristas de caminhão que têm o roteiro e as entregas do dia registrados e atualizados automaticamente num smartphone. A Spring desenvolve o software que interliga os sistemas do cliente, pode fornecer os computadores de mão, faz a manutenção dos serviços e, ainda, negocia pacotes de tráfego de dados com as operadoras de telefonia celular. Seus clientes são empresas de grande porte, como InBev, L'Oréal e Cadbury Adams. Muitos desses contratos começaram nas filiais brasileiras dessas multinacionais e depois foram exportados para outros países. O maior ativo da Spring é o software, inteiramente desenvolvido no Brasil. "Temos 12 patentes em processo de solicitação nos Estados Unidos. Por questões estratégicas, preferimos registrá-las direto lá e não no Brasil", afirma Condé. As patentes estão relacionadas a uma tecnologia exclusiva, que permite configurar aplicações móveis visualmente, sem a necessidade de qualquer linha de código ou programação.

A Spring em números

Fundada em 2001, a Spring Wireless é uma das líderes mundiais no desenvolvimento de sistemas móveis para empresas. Veja alguns números:

- O faturamento dobra todos os anos. Em 2007, chegou a **50 milhões de dólares**
- A projeção de faturamento para 2012 é chegar a **500 milhões de dólares**
- O aporte do Goldman Sachs e do NEA Funds soma **63 milhões de dólares** e é a terceira rodada de investimentos. Ao todo, a empresa já captou **65 milhões de dólares**
- Mais de **70 000 pessoas** em 20 países usam o software da Spring
- As receitas internacionais representam hoje **25% do faturamento**
- A empresa tem **600 funcionários**, dos quais 240 atuam no exterior

MARCELO CONDÉ COMEÇOU sua carreira como consultor de negócios na Booz Allen Hamilton e ocupou a mesma função posteriormente na GP Investimentos. Nos Estados Unidos, na mesma época do MBA, passou pela área de fusões e aquisições do Goldman Sachs. Em 2001, em seu retorno, criou a Spring. Na época da fundação, poucos deram crédito à empresa, concebida por um engenheiro com carreira em banco que nunca havia trabalhado em tecnologia e queria investir em mobilidade. A resposta às desconfianças iniciais, porém, veio com os números. No primeiro ano de operações com os recursos captados do Softbank, a Spring chegou perto dos 500000 dólares em faturamento. No ano seguinte, em 2002, o time executivo conseguiu captar 6 milhões de dólares em uma segunda rodada de investimentos, que envolveu Ericsson, Intel Capital e banco Pactual — depois estabelecido como Ideiasnet. "Naquela fase a Spring já estava mais madura e com um potencial promissor de negócios. Tínhamos uma visão comum de que o mercado de mobilidade ia crescer e, com isso, fizemos os primeiros aportes", diz Fábio de Paula, diretor de investimentos da Intel Capital na América Latina e executivo responsável por selecionar a Spring para a carteira do fundo. No total a Intel fez oito aportes na empresa, três deles na colombiana Sysgold, de software, que foi comprada pela Spring e abriu os mercados na América Latina.

A terceira rodada, que acaba de ser concluída, colocou como novos sócios internacionais da Spring o Goldman Sachs e o NEA Funds, dando novo fôlego à expansão externa da empresa. "Acreditamos que essa é uma forte candidata ao IPO futuro", diz Patrick Kerins, sócio do NEA Funds, que já preparou 170 empresas para a abertura de capital. Condé acredita que a Spring deva atingir um porte razoável para o IPO durante os próximos dois a três anos, quando a empresa chegar aos 300 milhões de dólares em faturamento. Para isso, a Spring já está se preparando, e adaptou seus parâmetros aos padrões contábeis americanos. A entrada dos novos sócios — que

Presença internacional

Muitos dos serviços da Spring no país inspiraram contratos internacionais. Veja alguns deles

Controle automático nas entregas

AMBEV

A AmBev é cliente da Spring há seis anos na coleta de pedidos e informações estratégicas nos pontos-de-venda. A prática foi adotada pela matriz, na Bélgica

6000 usuários

Acompanhamento de vendas pela web

CADBURY ADAMS

Cliente desde 2005 no Brasil, a empresa alimentícia usa sistemas para vendas e segue os pedidos pela internet. O serviço já funciona em toda a América Latina

2000 usuários

Registro de pedidos a distância

L'ORÉAL

A subsidiária brasileira coleta pedidos por meio de terminais móveis. O sucesso aqui inspirou a adoção dos sistemas de automação de vendas na Rússia

1500 usuários

FOTOS MARCELO DE AF / GETTY IMAGES E AMBEV

aconteceu depois de negociações de cerca de um ano — fez mudar a composição acionária da Spring. Os fundos de Intel Capital e Ericsson deixaram a empresa.

Boa parte do aporte recebido pela Spring será direcionada à expansão das operações internacionais, que hoje representam 25% de seu faturamento total, especialmente com as operações na América Latina, Espanha e Rússia. Bélgica e França são as unidades recém-inauguradas, e a Spring caminha para estabelecer suas atividades também na Ásia e na América do Norte. Em setembro, entra em operação o escritório de Seattle, no noroeste dos Estados Unidos. Com investimentos de 8 milhões de dólares e 12 funcionários, a filial pretende captar três clientes neste ano. "Além de tudo, existem cérebros muito privilegiados por lá. Quem sabe conseguimos roubar alguns da Microsoft?", diz Condé. Os próximos alvos da Spring são Índia e China, que também devem receber bases da empresa até o fim de 2008. Aquisições na região, assim como na Coréia do Sul e no Japão, não estão descartadas e podem servir para a Spring aumentar as receitas externas. "Pretendemos terminar 2009 com 45% do faturamento vindo das operações internacionais", afirma Condé.

A Spring já adota a regra contábil americana em preparação para o IPO internacional

Algumas das razões para investir na Spring Wireless, segundo o fundo Goldman Sachs, é que a empresa tem o DNA de uma companhia de tecnologia global e um time de funcionários que impressiona pela qualidade profissional. Mas, se é verdade que a Spring tem condições de ser líder mundial no cada vez mais importante segmento do software móvel, essa vocação vai passar por testes duríssimos. O primeiro será competir com suas duas principais concorrentes americanas, Antenna e Dexterra, fora de casa. Outro obstáculo no caminho de Condé são organizações como SAP, Oracle e IBM. É inevitável que as grandes fornecedoras de software corporativo também queiram conquistar o mercado da mobilidade.

Por enquanto, porém, a preocupação é menos com a concorrência e mais com a expansão internacional e com a motivação da equipe. Condé promoveu Julian Tonioli, um engenheiro naval de 32 anos, a chefe da operação brasileira e agora vai mandá-lo para Moscou a fim de estruturar a expansão do escritório na Rússia, destinado a comandar as atividades da empresa no Leste Europeu. Depois, Tonioli segue para a Bélgica, de onde vai gerenciar os negócios no continente. Condé costuma comparar a fase que vive a empresa ao que viveu o Google em sua fase inicial, bem antes da abertura de capital. "As primeiras 100 pessoas que trabalhavam por lá tinham certeza de que a operação ia dar certo. Estamos justamente nesse estágio. As pessoas ficam aqui porque acreditam." Comparar-se com o Google pode ser entendido como falta de modéstia — ou como mais um sinal da ambição de um empresário acostumado a ser o líder em tudo o que faz. ■

30 DE AGOSTO
DIA DE COMER BIG MAC®
e ajudar as crianças com câncer.

30 de agosto tem McDia Feliz. É dia de ajudar milhares de crianças e adolescentes a superar o câncer. Nesse dia, todo o dinheiro arrecadado no país com a venda de Big Mac, inclusive na McOferta nº 1, descontando alguns impostos, vai para instituições que tratam e curam o câncer infanto-juvenil. Convidamos você a participar, chamar a família, os amigos e ajudar a superar todos os recordes de arrecadação. Milhares de crianças agradecem.

Somente nos restaurantes McDonald's participantes. Mais informações: www.mcdonalds.com.br

COORDENAÇÃO:

INSTITUTO RONALD MCDONALD

Conheça as instituições beneficiadas no site www.instituto-ronald.org.br

Apoio: Abril

No futuro, haverá um carro como você nunca viu.

Novo Audi A4. Dirigir vai ser uma nova experiência para você.

Pegue a chave inteligente do novo Audi A4, aperte o botão. As portas se abrem. Entre e deixe o carro envolver você. Sinta o motor* 3.2 V6 FSI 265 cv. E para toda essa potência, tração quattro® integral nas quatro rodas e um sistema de freios inteligente. Assim começa a sua experiência no novo lançamento da Audi. E não para por aí. O Audi A4 é o primeiro com drive select. Um sistema que muda toda a configuração do carro de acordo com a escolha: esportivo, automático ou confortável. Novo Audi A4. O Audi que chegou para mudar o seu jeito de dirigir.

Vencedor do Prêmio Melhor Carro 2008 pela revista alemã Auto Bild.

Vorsprung durch Technik

15 Anos

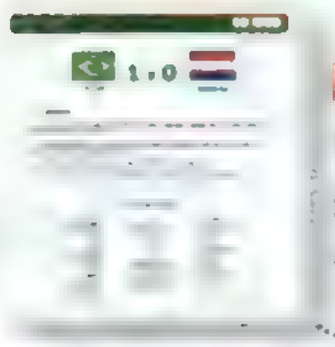
Audi

Abril

PEQUIM 2008

O MELHOR DAS OLIMPÍADAS ESTÁ NA ABRIL

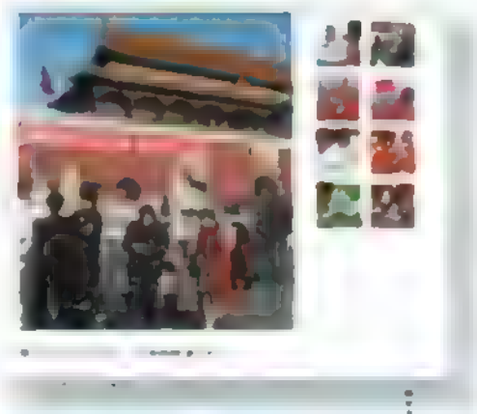
ACOMPANHE A COBERTURA EXCLUSIVA DOS JOGOS NO SITE ABRIL EM PEQUIM

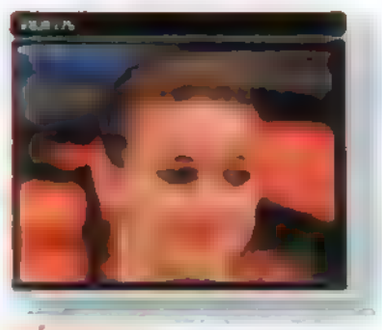


AO VIVO

Não perca os principais jogos e eventos, minuto a minuto

FOTOS

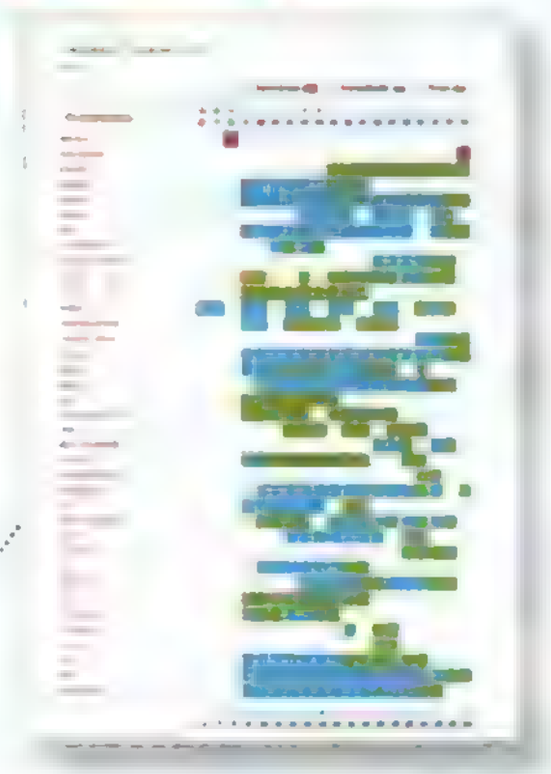




VÍDEOS

Atletas e treinadores brasileiros contam as curiosidades de suas carreiras em depoimentos exclusivos

CALENDÁRIO



DIRETO DE PEQUIM

Nossa equipe envia as últimas novidades vindas da cidade dos Jogos Olímpicos para você

NOTÍCIAS E BLOGS

Nosso time de reporteres e colaboradores faz a seleção dos destaques que você, um fã do esporte, precisa saber

QUADRO DE MEDALHAS

NEWSLETTER

Cadastre-se para receber um resumo das Olimpíadas e do que acontece na China em seu e-mail

CELULAR

Acesse wap.abril.com.br/olimpiadas ou envie um SMS com a palavra OLIMPIADAS para o numero 22745* e ative o link recebido.

* A forma de cobrança pelo uso do serviço varia de acordo com o seu plano.

WIDGETS

Inclua os Jogos Olímpicos no seu blog: notícias, quadro de medalhas e calendário

www.abrilempequim.com.br

O projeto Abril em Pequim 2008 tem o patrocínio de:

Sadia · Claro · Bradesco · Volkswagen · O Boticário · SKY

ELE É DO CONTRA

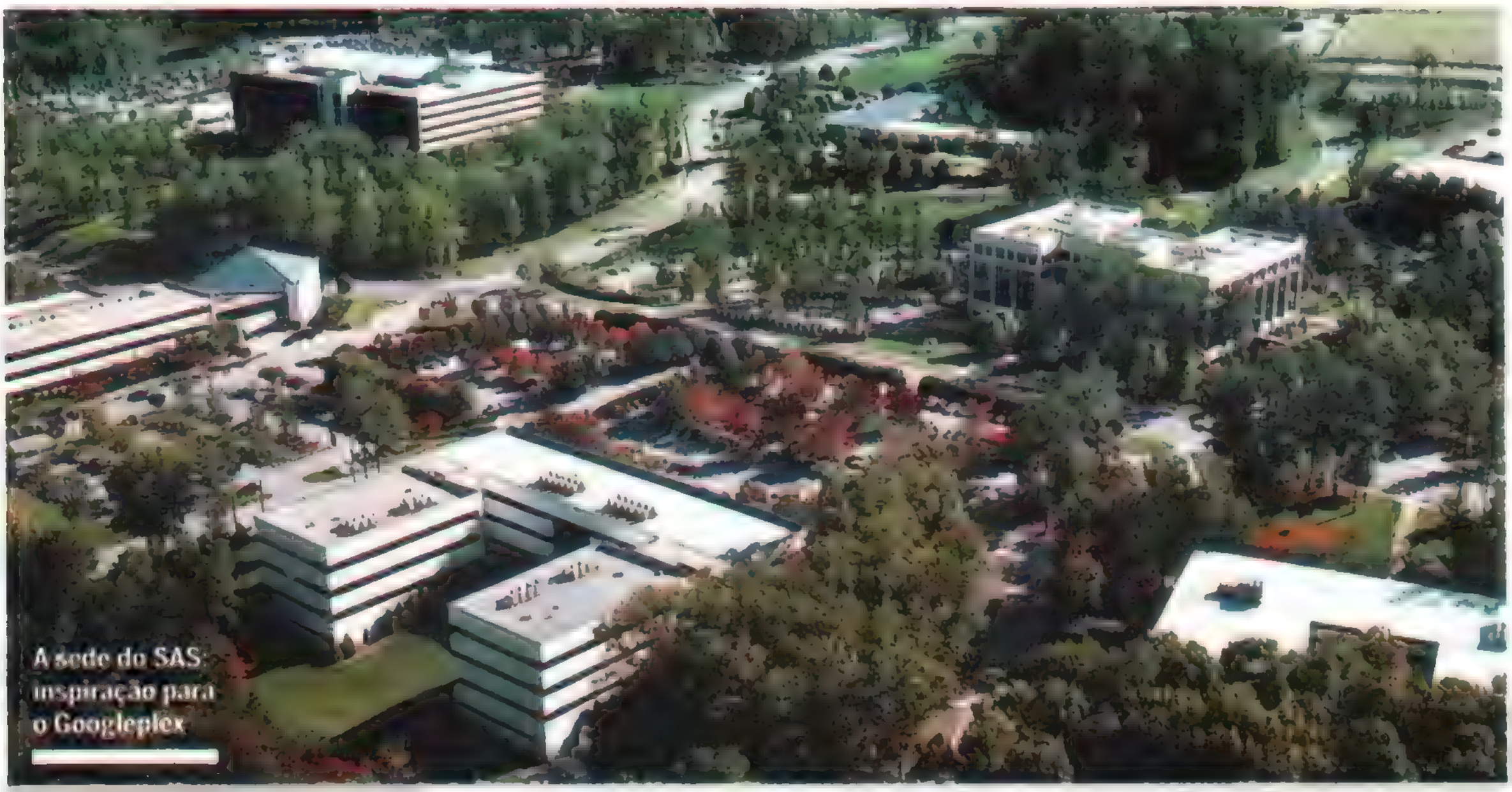
Jim Goodnight, CEO da empresa de software SAS, não quer abrir o capital, ainda escreve códigos e seu estilo peculiar influenciou o Google

CAMILA FUSCO

O presidente Goodnight: "Não preciso de Wall Street"

ELA NÃO TEM A FAMA DA Microsoft nem o charme juvenil do Google. Também não se destaca por fabricar produtos que viram objeto de desejo, como o iPhone, da Apple. Não participa de aquisições gigantescas e é resistente a diversas práticas-padrão no setor de software — como a abertura de capital em bolsa, um dos objetivos da maioria das companhias de tecnologia com ambições globais. A empresa que coleciona tantos "nãos" é o SAS Institute. O nome é pouco familiar, mas o SAS está longe de ser coadjuvante no mundo da tecnologia da informação. Com seu modelo peculiar, chegou ao posto de maior empresa de software de capital privado do mundo, com receita de 2,1 bilhões de dólares. Sua carteira de clientes tem 96 das 100 maiores empresas dos Estados Unidos, segundo o ranking Fortune 500, e, para completar, é hoje uma das companhias mais preparadas para contornar um problema crescente na indústria de software: como garantir o faturamento de longo prazo.

O SAS Institute — sigla para Statistical Analysis Software —


A sede do SAS: inspiração para o Googleplex

DIVULGAÇÃO

Uma empresa diferente

O SAS Institute cresceu contrariando algumas práticas correntes da indústria de software, como ampliação por aquisições e terceirização de funcionários. Veja outras práticas

O QUE É COMUM NA INDÚSTRIA	O QUE FAZ O SAS
Abrir o capital para conseguir captar novos recursos e crescer	Continua como empresa fechada para ter maior independência
Vender licenças de software para lucrar mais no curto prazo	Aposta no modelo de assinaturas e dilui os ganhos em médio prazo
Terceirizar funcionários de áreas secundárias para economizar	Tem 100% de seus funcionários contratados como forma de motivação
Gerentes e altos executivos geralmente comandam equipes	Ninguém é poupado da rotina operacional, nem o presidente — que ainda escreve códigos

nasceu de um projeto de pesquisa de doutorado de seu fundador e presidente, Jim Goodnight, na Universidade da Carolina do Norte, na década de 70. Goodnight criou um software para análise de dados agronômicos. Saiu do ambiente acadêmico e conquistou clientes especialmente em finanças e seguros com seus sistemas de detecção de fraudes e prevenção de lavagem de dinheiro, além de ferramentas para simulação de negócios. Desde então, não parou de crescer. Os 138000 dólares faturados em 1976, ano da fundação, viraram 5 milhões de dólares logo nos cinco primeiros anos de operação. Em 1999, a empresa ultrapassou 1 bilhão de dólares de faturamento mesmo sem aderir ao marketing pesado de divulgação de produtos, tão característico do mercado de software. Ainda na contramão das tendências, o SAS foi um dos pioneiros em adotar o modelo de assinaturas — seus clientes pagam um valor mensal em vez de desembolsar uma parcela inicial para comprar a licença de uso do software e depois pagar pelas atualizações. A opção pelas assinaturas garantiu a estabilidade do SAS e, enquanto as empresas que enriqueceram com o modelo tradicional se esforçam para criar alternativas para o faturamento futuro, o SAS comemora um índice invejável: mais de 90% de seus contratos são renovados. "O SAS conseguiu ter uma estabilidade em receita que a maioria das empresas de software não tem", diz George Goodall, analista da consultoria InfoTech Research.

Apesar de ser avaliada em 80 bilhões de dólares, a empresa ainda guarda características de negócio iniciante. O próprio Goodnight, aos 65 anos de idade, ainda escreve códigos. É mais um hobby do que uma necessidade, claro, mas até a década passada ele dedicava metade de seu tempo à programação. Goodnight não é mesmo de rumar para onde sopram os ventos da indústria de software, e sua recusa em abrir o capital é uma das principais indicações disso. Para o empresário, ir à bolsa significa assumir obrigações adicionais que podem desviar a atenção da companhia. "Os investidores só querem lucro, e nós não vamos mudar a

CORTE A BUROCRACIA

A Confederação Nacional da Indústria convida você a participar da mobilização pelo desenvolvimento do nosso país. Acesse o *site* **www.cni.org.br/corteaburocracia/exame** e dê suas sugestões para a diminuição da burocracia que atrapalha o dia-a-dia da sua empresa. A CNI vai ouvir você e todas as idéias serão consolidadas em propostas concretas ao governo. Sua participação é muito importante!

Vamos juntos dar o avanço que o Brasil merece.

CNI 70 ANOS

www.cni.org.br

Para o nosso país avançar, uma coisa tem de diminuir: a burocracia.

Participe da campanha da CNI pela desburocratização no nosso país.

empresa para atingir os resultados no trimestre. Não precisamos ouvir nenhum garotinho de Wall Street dizendo como conduzir nossos negócios", disse Goodnight em entrevista a EXAME. "Consideramos nossos clientes como acionistas e continuaremos oferecendo o que eles precisam."

É verdade que a empresa ensaiou um movimento na época da bolha da web, no final da década passada. Mas os planos duraram pouco: quando o mercado derreteu, o SAS abandonou a idéia. A recompensa veio rápido. Em 2001 e 2002, enquanto o mundo da tecnologia vivia uma

nos Estados Unidos, segundo o ranking da *Fortune*. Seus programadores ganham cerca de 15% mais do que a média do mercado. Na lista das melhores empresas para trabalhar, a companhia ocupa o 29º lugar e vem figurando entre as 100 mais bem colocadas nos últimos 11 anos.

A sede do SAS, em Carry, no estado da Carolina do Norte, ocupa um terreno de 1,2 quilômetro quadrado. Tem espaços de lazer, campo de golfe, piscinas e berçários, serviço instituído no início da década de 80 para preservar especialmente seu grande volume de funcionárias. A preocupação

arrematou a Cognos. Para o SAS, essas movimentações representam oportunidades. "Enquanto os concorrentes estão sendo absorvidos, continuaremos ganhando mercado", diz Goodnight. A companhia projeta faturar 3 bilhões de dólares até 2010. Mas o desafio mais importante talvez não seja crescer, e sim obter visibilidade. "O SAS precisa fazer uma coisa na qual historicamente não é tão bom: marketing agressivo e definidor de mercado", disse um relatório da consultoria britânica Ovum. Outra preocupação inevitável será a sucessão do sexagenário Goodnight.

Larry Ellison, da Oracle: antítese de Goodnight

GETTY IMAGES

de suas maiores crises e as demissões eram regra no Vale do Silício, o SAS aumentou sua força de trabalho em 6% e 8,5%, respectivamente. Contratar em vez de terceirizar é outra característica peculiar da companhia. Desde o pianista do bar, passando pelos jardineiros, até os desenvolvedores de software, todos são funcionários do SAS e têm os mesmos pacotes de benefícios. Para Goodnight, essa decisão gera reflexos diretos no negócio: contratados, os funcionários se sentem mais valorizados e, com isso, trabalham com mais empenho e atendem melhor os clientes, que compram mais. O SAS também não poupa esforços para preservar talentos. A empresa ocupa a 25ª posição entre as companhias que pagam os melhores salários

com um bom ambiente de trabalho inspirou o Google. "Quando Larry Page e Sergey Brin formaram a empresa, enviaram funcionários para conhecer nossos benefícios e adotaram muitas de nossas práticas", diz Goodnight. Atualmente, o SAS tem um dos menores índices de rotatividade, em torno de 4%, ante quase 20% dos concorrentes.

O SAS vive uma de suas melhores fases. O mercado de sistemas de inteligência está no auge da consolidação. Suas principais rivais foram adquiridas em transações de mais de 15 bilhões de dólares nos últimos 17 meses. A concorrente Oracle, do extravagante Larry Ellison, pode ser considerada a antítese do SAS. Comprou 53 empresas nos últimos três anos. A alemã SAP adquiriu a Business Objects, e a IBM

Dono de dois terços da companhia — o restante pertence ao sócio John Sall —, ele não deve abandonar tão cedo as definições estratégicas, mas precisará de alguém para tocar as operações. "Vai ser difícil encontrar alguém com as mesmas visões e características que ele cultivou e fincou como cultura da companhia", diz o analista Goodall. "Essa é uma realidade que o SAS vai precisar enfrentar nos próximos cinco ou dez anos." Mudança, uma palavra que não costuma fazer parte da história do SAS, deve entrar para o vocabulário da empresa num futuro breve. ■

exame

Leia A íntegra da entrevista com Jim Goodnight

ANGLO AMERICAN

Bem-vindo ao mundo Anglo.

Um mundo que cresce com o Brasil.

A Anglo American é um dos maiores grupos de mineração e recursos naturais do mundo, com presença marcante em 45 países dos cinco continentes.

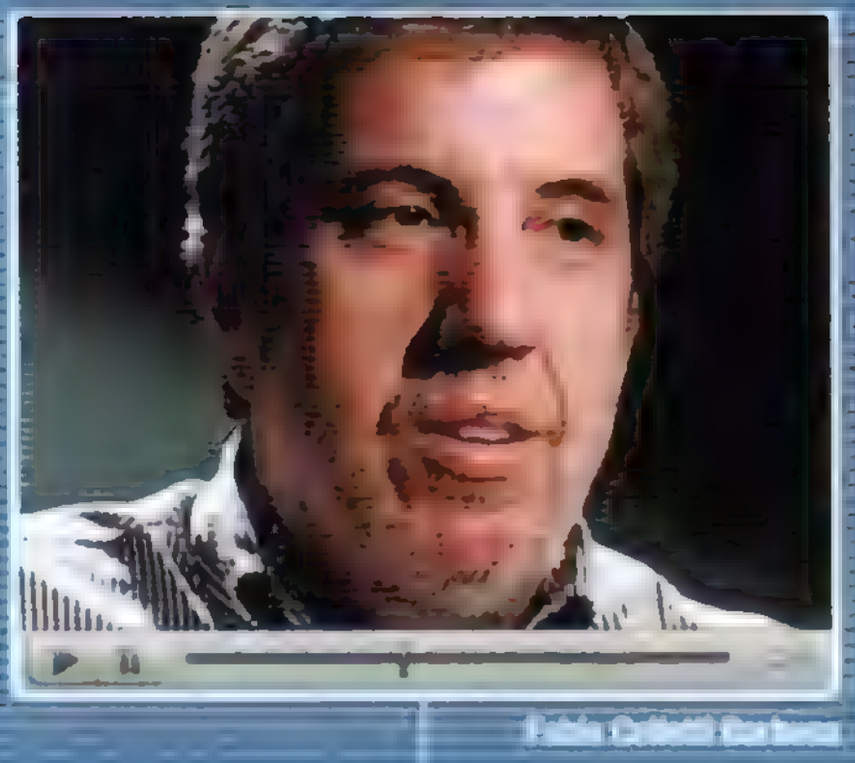
Com atuação no Brasil desde 1973, o grupo opera unidades produtoras de nióbio, níquel e produtos fosfatados e acaba de ampliar a sua participação no setor de minério de ferro, com a aquisição dos Sistemas Minas-Rio e Amapá da MMX. Essa nova unidade de negócios, **Anglo Ferrous Brazil**, será capaz de produzir, em curto prazo, milhões de toneladas de minério de ferro por ano.

Para os brasileiros, isso significa mais empregos, divisas e desenvolvimento socioeconômico. Para a Anglo American, significa crescer ainda mais. Crescer com o Brasil.

SISTEMA AMAPÁ
Mineração, ferrovia e porto.
Investimento de US$357 milhões.
1,4 mil empregos.

SISTEMA MINAS-RIO
Mineração, mineroduto e porto.
Investimento de US$ 3 bilhões.
Mais de 10 mil empregos durante implantação.
Produção de 26,6 milhões de toneladas após 2010.

www.angloamerican.co.uk



VICE PRESIDENTE

VICE PRESIDENTE

DIRETOR

DIRETOR

DIRETOR

GERENTE

GERENTE

GERENTE

GERENTE

SUPERVISOR

SUPERVISOR

SUPERVISOR

SUPERVISOR

Marque um encontro com um renomado CEO.

Acesse www.portalexame.com.br

Assista ao vídeo de Fabio Barbosa, presidente do Banco ABN AMRO Real, do Santander e da Federação Brasileira de Bancos, falando sobre um dos maiores desafios à gestão: Resultados Financeiros vs. Crenças e Valores.

No Portal Exame você encontra o CEO TV, um canal com entrevistas dos principais executivos do mercado compartilhando suas experiências de negócios. Visite www.portalexame.com.br. Sempre com novos vídeos para você assistir.

Prime

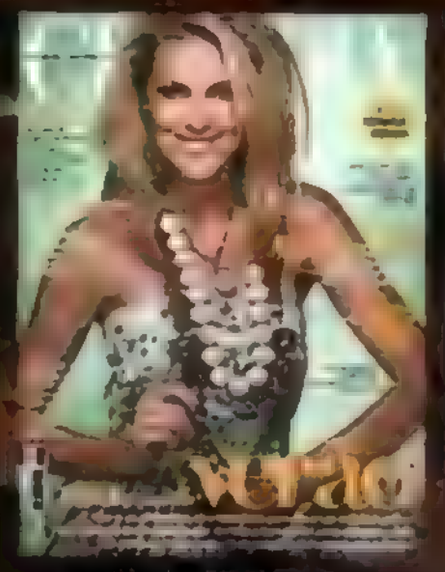
EXAME Podcasts

MINDQUEST

EDITORA Abril

Para CLAUDIA, o futuro
está em nossas mãos.

www.claudia.com.br



CLAUDIA fala sobre
o que é importante para
a mulher brasileira.
É a revista que ajuda
a formar opinião.
Para que você possa
se transformar e
transformar a realidade.

CLAUDIA

MAIS QUE INFORMA, TRANSFORMA.

ESPECIAL expansão

Uma corrida por 5 milhões de consumidores

OS BASTIDORES DA ENTRADA DO MAGAZINE LUIZA NO MAIOR MERCADO DO PAÍS — COM A INAUGURAÇÃO DE 50 LOJAS EM UM ÚNICO DIA — SÃO UM EXEMPLO DO DESAFIO DO CRESCIMENTO HOJE ENFRENTADO PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

LARISSA SANTANA

Luiza Helena, em São Paulo: tratada como celebridade pelos 2 000 novos funcionários

NO DIA 9 DE AGOSTO, UMA MULTIDÃO DE MAIS DE 50 000 pessoas circulou pela rua Dona Primitiva Vianco, um dos principais centros comerciais de Osasco, na Grande São Paulo. Era véspera do Dia dos Pais. Além de desviar uns dos outros, os passantes tinham de tomar cuidado para não tropeçar em escadas, latas de tinta e nos pedreiros que se movimentavam intensamente na calçada em frente ao número 138. A obra naquele endereço, exatamente entre uma loja da Casas Bahia e outra da Marabraz, chamava a atenção de curiosos. "Aqui ao lado vai ser uma loja do Magazine Luiza. Mas ninguém sabe quando abre", disse um vendedor da Casas Bahia. "Vai atrair clientes para todos nós", afirmou um funcionário da Marabraz. Não é apenas em Osasco que obras do Magazine Luiza despertam curiosidade e expectativa — e certa dose de apreensão na concorrência. Atualmente, a rede que nasceu há cinco décadas em Franca, no interior de São Paulo, está na fase final de um projeto para invadir o mercado paulistano, o maior do país. Desde junho de 2007, o varejista articula uma tática inédita: a abertura, de uma só vez, de 50 lojas na Grande São Paulo e na Baixada Santista. Numa data ainda incerta e mantida sob sigilo, a rede terá — de um dia para outro — mais da metade dos pontos-de-venda da principal concorrente, a Casas Bahia, com 93 lojas na região. Segundo fornecedores, o suspense deve terminar em meados de setembro. "Nosso planejamento foi feito com muita antecedência e na surdina", afirma Luiza Helena Trajano, diretora-superintendente do Magazine Luiza.

A operação de guerra antes do Dia D envolve números grandiosos — inclui a participação de 500 funcionários da administração da empresa, a contratação de 2 000 pessoas e a negociação de 100 000 produtos (*veja quadro ao lado*). O investimento em obras, aluguel, treinamento e novas contratações deve chegar a 150 milhões de reais durante os três primeiros anos de operação. A grandiosidade é justificada pelos números do mercado de São Paulo. De acordo com um estudo do Programa de Administração de Varejo, ligado à Fundação Instituto de Administração, e da consultoria Felisoni Associados, o Magazine Luiza tem na capital um mercado potencial de 5 milhões de consumidores. (Hoje, com as 397 lojas já existentes em sete estados brasileiros, a rede soma 12 milhões de clientes.) Até 2010, o Magazine espera atingir 1 bilhão de reais em receita só em São Paulo, com uma estimativa de 100 lojas abertas. Em 2008, a maior metrópole brasileira deve ajudar a rede a faturar 3,5 bilhões de reais, 35% mais que em 2007.

Entrar na capital paulista é um plano antigo. "Levar o Magazine a São Paulo era um sonho que os tios tinham quando eu era pequena", diz Luiza Helena, de 58 anos, sobrinha do casal de fundadores da rede. "Eles fizeram questão de visitar várias lojas e endossar nossas escolhas." (Na operação do Magazine, os fundadores da rede, Luiza Trajano e Pelegrino José Donato, ela com mais de 70 e ele com mais de 80 anos, chegaram a fazer visitas a São Paulo, em outubro de 2007, para dar o aval em alguns dos pontos escolhidos. Como Luiza tem medo de avião, eles percorreram de carro os mais de 400 quilômetros que separam Franca, a sede no interior de São Paulo, da capital.) Uma estréia discreta sempre esteve fora de questão. "O investimento em logística e marketing ficaria caro demais para manter três ou quatro lojas", afirma Luiza Helena.

Vizinho da baixa renda

Na chegada a São Paulo, o Magazine Luiza priorizou regiões que concentram domicílios com renda mensal de até 1 500 reais. Veja no mapa a localização das 50 primeiras lojas

OS NÚMEROS DA INVASÃO

16 meses
para o planejamento

300 locais
pesquisados para a instalação das lojas

14 empreiteiras
contratadas para as obras

120 000 candidatos
às 2 000 vagas em São Paulo

100 000 produtos
estocados

AS FRENTES DA BATALHA

Como o Magazine Luiza preparou o desembarque em São Paulo

Obras

Catorze empreiteiras reformaram as 50 lojas desde o início do ano — a tática foi dividir o trabalho entre vários fornecedores para reduzir o risco de atraso. Mesmo assim, o prazo para a entrega de algumas lojas, previsto para agosto, estourou.

Treinamento

Os 2 000 contratados para a operação de São Paulo fizeram estágio de um mês em lojas da rede e receberam treinamento de duas semanas, com orientações como evitar o uso de símbolos religiosos e se aproximar de lideranças de bairro.

Marketing

O próprio Frederico Trajano, diretor de marketing, visitou São Paulo para investigar hábitos dos consumidores — andou de metrô e ônibus, por exemplo. O resultado foi um plano de mídia baseado em rádios populares, transporte público e jornais evangélicos.

Crédito

Com a ajuda de sua financeira — a LuizaCred —, a rede formou um mailing de bons pagadores. A idéia é convidá-los para a inauguração das lojas por meio de telemarketing e mala direta e assim driblar a alta inadimplência em São Paulo.

Logística

Um centro de distribuição de 55 000 metros quadrados — o equivalente a cinco campos de futebol — foi construído na rodovia dos Bandeirantes, a 70 quilômetros de São Paulo, para atender a operação da capital. Os primeiros caminhões começaram a entregar as mercadorias nas lojas em agosto.

Fonte: empresa

A gigantesca operação liderada pelo Magazine Luiza é algo que só uma economia e um mercado em expansão permitem. Mais do que uma opção, o crescimento rápido tornou-se um desafio para a maior parte das empresas brasileiras. Quem não cresce perde relevância e poder perante fornecedores, concorrentes e clientes. "Cada vez mais as empresas precisam dar passos largos como esse para vencer a concorrência ou evitar que sejam engolidas", diz Fernando Fernandes, vice-presidente da consultoria Booz & Company. Um estudo da consultoria McKinsey mostra que o crescimento está diretamente relacionado à sobrevivência dos negócios. A consultoria acompanhou a trajetória de 233 companhias brasileiras de capital aberto entre 1995 e 2005. Em uma década, 21% delas desapareceram (por aquisição ou falência). Em comum, esse grupo de perdedoras acumulou, em média, crescimento negativo de 1% ao ano. As sobreviventes tiveram expansão média de 3,5% ao ano num período em que o crescimento do PIB brasileiro raramente superou isso.

Expansão acelerada

O Magazine Luiza, terceira maior rede de varejo de eletroeletrônicos do país, quase triplicou o faturamento nos últimos cinco anos

Fonte: empresas

A tão esperada chance de dar um salto resultou de uma oportunidade única para o Magazine Luiza. Desde a década de 80, quando começou a abrir lojas em outras cidades, a empresa se espalhou pelo país comprando redes menores. "Em São Paulo, nunca encontramos um alvo porque os varejistas da capital são muito grandes", diz Luiza Helena. O jogo mudou em junho do ano passado. Foi quando o Magazine Luiza fechou o aluguel de 28 pontos antes ocupados pela rede de móveis Kolumbus, que havia parado de operar. "Com isso, conseguimos força suficiente para preparar nossa entrada", diz Frederico Trajano, diretor de marketing e vendas da companhia — e filho primogênito de Luiza Helena. Aos 32 anos, ele comanda hoje boa parte da operação para a entrada no mercado da Grande São Paulo.

Para acompanhar de perto o projeto, diversos executivos do Magazine Luiza — todos baseados em Franca — praticamente moraram em São Paulo durante meses. Um deles foi o paulista

GERMANO LÜDERS/DC

Novo centro de distribuição no interior de São Paulo: ocupação máxima com atraso nas obras

ESPECIAL expansão

DANIELA TOMANSKY/CIA DE FOTO/VALOR/FOLHA IMAGEM

Edson Nogueira, diretor de expansão, que começou sua cruzada atrás dos melhores endereços em setembro de 2007. A jornada terminou apenas em junho deste ano. "Nesse período, eu morava na capital praticamente de terça a sexta-feira", diz Nogueira, que visitou mais de 300 pontos e prestava contas do projeto às segundas-feiras na sede do Magazine, em Franca. Todos os alvos potenciais deveriam seguir um padrão: localização em áreas que concentram famílias com renda mensal de até 1 500 reais (um público que representa 75% dos consumidores da rede), próximas a bancos populares que geram grande fluxo de pessoas, como Bradesco, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, e vizinhas a lojas dos concorrentes.

A EXEMPLO DO QUE FAZEM EMPRESAS de bens de consumo de massa, como a anglo-holandesa Unilever, o Magazine decidiu despachar alguns executivos para a casa de potenciais clientes para que eles observassem, de perto, seus hábitos de consumo. Em março, o coordenador de marketing José Gustavo Cunha da Silva passou o dia na casa de Maria Aparecida de Almeida Gonçalves, uma dona-de-casa de 44 anos. Casada e com dois filhos, Maria Aparecida mora num conjunto habitacional de mais de 5 000 habitantes em São Mateus, bairro da zona leste — região que vai abrigar 12 novas lojas da rede. "Vi que os conjuntos habitacionais podem ser um bom lugar para estabelecer contato com potenciais compradores", diz Cunha. Agora, ele estuda a montagem de quiosques dentro dos conjuntos da zona leste para anunciar produtos e oferecer cartões da loja. Alguns fabricantes também ajudaram a rede a entender o que oferecer aos novos consumidores e como abordá-los. A Positivo Informática, por exemplo, sugeriu produtos mais caros do que os geralmente comprados pelo Magazine. "Pela nossa experiência, a variedade é importante para o público de São Paulo", diz Hélio Rotenberg, presidente da Positivo Informática. "Por isso, indicamos computadores acima de 2 000 reais e laptops de 3 000 reais."

Frederico Trajano: o provável sucessor de Luiza Helena articulou a entrada em São Paulo

Todos os produtos comprados para abastecer as novas lojas estão sendo armazenados no centro de distribuição que o Magazine Luiza inaugurou em novembro de 2007 na rodovia dos Bandeirantes, no município de Louveira, a cerca de 70 quilômetros de São Paulo. Ele é o coração da operação da capital paulista. Com 55 000 metros quadrados (o equivalente a cinco campos de futebol), o enorme galpão estava com apenas 40% de sua capacidade preenchida até julho. Um mês depois já se aproximava da capacidade máxima. A logística do centro depende do andamento de duas pontas decisivas da operação de São Paulo: a compra de produtos e a finalização das obras. Com a demora em algumas das reformas das lojas, o transporte do estoque para as unidades ainda segue a passos lentos. "Os produtos chegam aqui em uma enxurrada e saem em gotas", diz Carlos Gomes, diretor de logística da rede. Esse desequilíbrio tem tirado o sono de Gomes — literalmente. Dias atrás, o executivo acordou às 4 horas da manhã preocupado com os 35 caminhões que vinham descarregando produtos diariamente no depósito. Em poucos dias, o Magazine precisaria acelerar ainda mais os pedidos aos fornecedores e aumentar o total para até 80 caminhões por dia — mas muitas lojas ainda não teriam condições de receber as mercadorias. "Temos de acelerar para evitar uma avalanche de produtos chegando perto do dia da abertura", afirma Gomes.

À medida que se aproxima a data de inauguração, o foco dos executivos começa a se voltar para o desafio de chamar a atenção num mercado com tantos concorrentes estabelecidos. O norte do planejamento de marketing tem sido um estudo encomendado à consultoria Data Popular, especializada em baixa renda. Dos 800 entrevistados em março, 67% disseram que já conheciam a empresa — percentual que reflete, em grande medida, o contrato de merchandising com o apresentador Fausto Silva, da Rede Globo,

Alliance
Jet Táxi Aéreo

Falcon 2000 EX

Com você em qualquer lugar.

Frota exclusiva e moderna com as melhores soluções e configurações para diversas necessidades. Conforto, agilidade, privacidade e segurança, a Alliance Jet está à sua disposição para o trabalho ou lazer, em qualquer parte do mundo com o verdadeiro conceito de primeira classe.

Conheça também os novos serviços de hangaragem de aeronaves, apoio de pista e sala V.I.P. com atendimento 24 h.

Cessna CJ2

Bell 430

Alliance
Jet Táxi Aéreo

Comercial: +55 15 3213-2765 Operacional: +55 15 3213-9228
www.alliancejet.com.br e-mail: voecom@alliancejet.com.br

fechado em 2006 e ainda vigente. "Foi um investimento contestado dentro da empresa porque o *Domingão do Faustão* é programa nacional e nós não estávamos no país todo", diz Frederico. "Mas sabíamos que um dia iríamos para São Paulo e agora vemos que valeu a pena." Com base em conclusões da pesquisa da Data Popular, a rede optou por fazer duas adaptações em seu modelo atual. A primeira delas foi a mudança das cores de seu logotipo. Os consumidores de São Paulo achavam a apresentação da loja — em branco e azul —"sem graça" e muito parecida com a da Lojas Marabraz. O jeito foi adicionar à tradicional fachada do Magazine Luiza as cores verde e amarelo, escolhidas por representarem a bandeira brasileira. A empresa também planeja acrescentar ao plano de mídia o jornal *Folha Universal*, da Igreja Universal do Reino de Deus — uma publicação que, segundo seus editores, tem 2 milhões de leitores. De acordo com o levantamento do Data Popular, 24% dos entrevistados são evangélicos. O Magazine decidiu investir em publicidade em jornais gratuitos e na programação de TVs instaladas em ônibus e metrô. Comunicadores de rádio populares, como Gil Gomes e Eli Corrêa, também foram contratados para anunciar a chegada da rede a São Paulo. "Eles são lideranças muito fortes em algumas comunidades", diz Frederico.

FABIANO ACCORSI

Em meio às questões operacionais e estratégicas, há outro desafio para o Magazine: não perder sua peculiar cultura — herdada de uma operação até pouco tempo atrás menor e interiorana — em São Paulo. Para chegar à capital, a rede teve de contratar 2000 pessoas, entre vendedores e funcionários de departamentos administrativos. Trata-se de um dilema para qualquer companhia que passa por uma rápida expansão. "Meu maior sonho é crescer sem perder a alma", diz Luiza Helena. Em junho, o Magazine Luiza iniciou o treinamento dos recém-contratados. Os milhares de novos funcionários foram divididos em três turmas, que assistiram a palestras e vídeos sobre a história da empresa por duas semanas. De mãos dadas, diretores da rede se apresentaram e desejaram boa sorte aos novatos, numa reunião semelhante a um encontro de fiéis. (Esse tipo de "corrente" é comum no Magazine. Todas as segundas-feiras, empregados das lojas e da administração fazem um culto espiritual antes de iniciar o expediente.) Com o fim do treinamento teórico — a primeira turma encerrou as aulas ainda em junho —, os novos contratados começaram a ser enviados a um estágio em lojas da rede em outras cidades, de onde sairão uma quinzena antes da data de estréia em São Paulo. Só então eles saberão a data exata de inauguração das novas lojas.

O ponto alto de todo o treinamento foi a palestra de Luiza Helena, que encerrou a etapa teórica. Ao chegar ao encontro, a superintendente recebeu tratamento de celebridade. Entre gritos e palmas, Luiza Helena foi fotografada por dezenas de celulares e câmeras antes de começar sua palestra sobre empreendedorismo. Ao fim da apresentação de quase 2 horas, ela se ofereceu para abraçar, um por um, os novos funcionários — mais de 600 pessoas em cada uma das turmas. Seu envolvimento na operação em São Paulo tem aumentado à medida que o projeto se aproxima da reta final. Ela chegou a ligar pessoalmente para fornecedores que atrasaram o cronograma de entregas. "Luiza é tão cativante que, ao final de uma reunião com ela, você é capaz de sair com um carnê nas mãos", diz Carlos Cipriano, diretor da operadora de celulares Vivo para São Paulo. "Mas também tem uma mão forte no negócio e não deixa de reclamar."

Seu filho, Frederico, é tido por alguns fornecedores como um sucessor natural de Luiza. Ele entrou no Magazine em 2000, como gerente de e-commerce, logo após se formar em administração pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo e completar uma especialização em finanças na Universidade de Berkeley, na Califórnia. (Antes de ingressar na empresa da família, Frederico trabalhou por cerca de dois anos como analista nas operações brasileiras dos bancos Deutsche Bank e Westsphere Equity Investors.) "Frederico não exerce uma liderança tão carismática quanto Luiza", diz o vice-presidente de marketing e vendas da Semp Toshiba, Caio Ortiz. "Mas é a pessoa talhada para levar o Magazine aos próximos desafios." Seu grande teste de fogo, sem dúvida, é vencer no mercado mais competitivo do Brasil. Na queda-de-braço para ver quem cresce mais, o Magazine tem ultrapassado seus concorrentes. Desde 2003, a rede teve uma expansão de mais de 180% no faturamento, enquanto Casas Bahia e Ponto Frio — operações maiores — avançaram 116% e 66%, respectivamente (*veja quadro na pág. 142*). Agora chegou o momento de um embate direto com as duas principais concorrentes. O resultado da invasão determinará o sucesso de outra tacada que vem sendo silenciosamente preparada por Frederico: a abertura de capital do Magazine Luiza, prevista para acontecer até 2009. Por enquanto, esse é apenas outro mistério bem guardado. ■

❖ **O coordenador de marketing Cunha: um dia inteiro de visita a moradores da periferia da cidade**

GALWAN:
UMA CONSTRUTORA CAPIXABA QUE CRESCE COM O ESPÍRITO SANTO.

O setor imobiliário do Espírito Santo se destaca pelo crescimento acelerado
Ao adquirir um imóvel Galwan, você faz parte
de um seleto grupo de empreendedores.

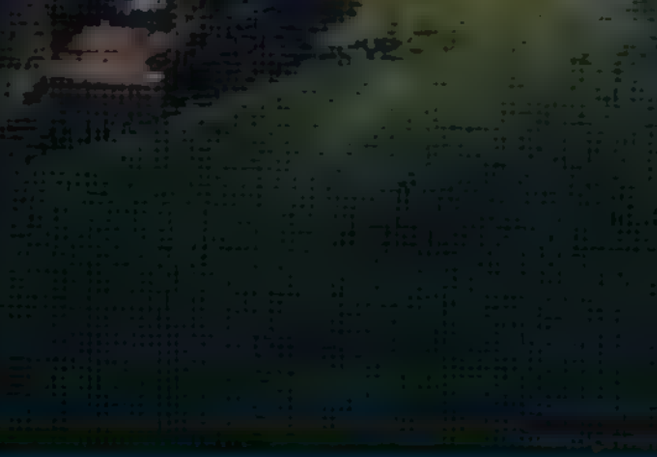
A Galwan administra as obras e o condomínio trabalhando como prestadora de serviços. Os imóveis são a preço de custo.

Quem lucra com o crescimento do mercado imobiliário é o cliente: o verdadeiro investidor.

Participe do Condomínio Fechado Galwan. A rentabilidade é excelente.

Solidez e liderança conquistada passo a passo.

PIB Espírito Santo (R$/Milhão)

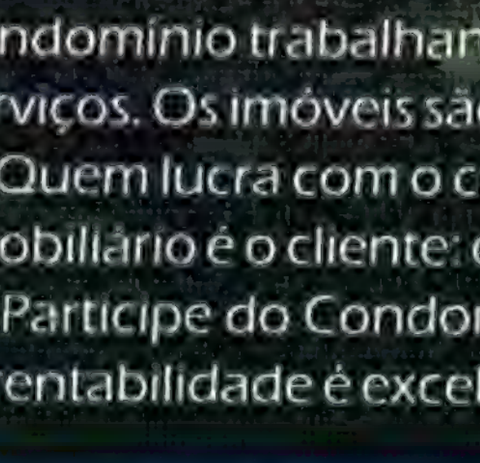


Fonte: IBGE

Volume de Obras em Construção

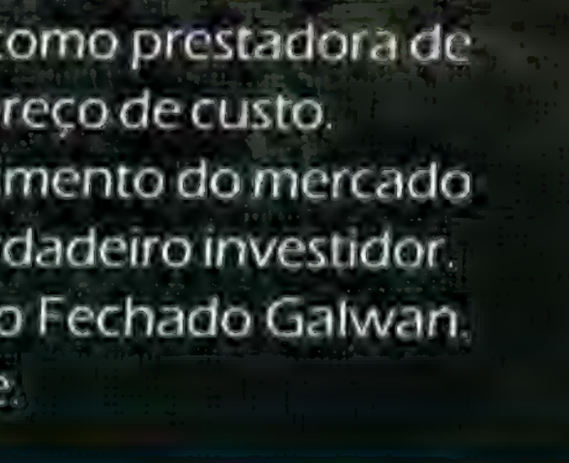
* Em construção acrescido dos lançamentos previstos

Posição da Galwan no mercado nacional



Estatística do ITC:
Considerando área em construção.

Pesquisa RECALL A Gazeta Construtora de Imóveis (%)



Pesquisa Futura 2008

Galwan®

CREDIBILIDADE EM CONDOMÍNIO FECHADO

3200-4004

16º RECALL 2008 1º LUGAR

Pesquisa sobre adolescentes da Research International surpreende.

Você sabia que:

89% dos jovens brasileiros consideram seus pais as pessoas mais influentes em suas decisões futuras;

79% dos jovens brasileiros tem acesso à internet;

68% dos jovens brasileiros tem um telefone celular;

59% dos jovens brasileiros não consomem produtos *'light, diet, zero'* porque não gostam;

46% dos jovens brasileiros cuidam da alimentação para não engordar;

10% dos jovens brasileiros da classe C consomem refrigerantes Dolly, a 2ª marca mais consumida por eles.

Tru Study Brasil é a maior e mais completa pesquisa sobre jovens brasileiros. Seguindo metodologia da TRU Co. (Teenage Research Unlimited), que é pioneira e líder em informações sobre os jovens. Seu fundador, Peter Zollo é considerado guru do marketing para jovens e autor dos livros: "Wise Up To Teens" e "Getting Wiser To Teens".

Cada assinatura da pesquisa Tru Study Brasil disponibiliza também:

- Newsletter Tru View (atualização mensal sobre as novidades do universo jovem brasileiro);
- Tru Presentation (apresentação das macro-tendências e das informações segmentadas por região, classe social e faixas etárias).

As informações do Tru Study Brasil são surpreendentes e podem ser suas.

Ligue 11 3066-6464 / 11 3066-6400 – trustudybrasil@research-int.com

www.researchbrasil.com

RESEARCH INTERNATIONAL

tru Study Brasil 2008

Edição: Giuliana Napolitano
gnapolitano@abril.com.br

PETROBRAS 1

Não é hora de vender as ações

Este não é o momento de vender ações da Petrobras. É essa a opinião de analistas de alguns dos principais bancos, corretoras e gestoras de recursos ouvidos por EXAME após o anúncio de que o governo poderá alterar as regras de exploração do petróleo. A avaliação deles é a seguinte: embora a nova regulação deva, sim, prejudicar os resultados da Petrobras, os números da empresa continuam sólidos. Além disso, o preço da ação da companhia, depois de cair mais de 30% em apenas três meses, já reflete essa possível perda de receita com um novo modelo para o setor (*leia mais sobre a queda da ação na pág. 150*). Sair agora significa arcar com um prejuízo que pode ser revertido mais tarde. Os analistas esperam que os papéis da Petrobras subam, no mínimo, 35% nos próximos 12 meses. Apesar do otimismo, eles fazem um alerta a quem pretende aplicar na empresa: no curto prazo, altos e baixos como os vistos nas últimas semanas voltarão a se repetir. "O investidor precisa estar preparado, porque indefinição gera volatilidade", diz Denilson Duarte, analista de renda variável da gestora Máxima. A Petrobras, portanto, não é opção para quem não quer emoções fortes.

Plataforma da Petrobras: resultados sólidos

> "As incertezas sobre a regulação do setor devem continuar gerando altos e baixos nas ações da Petrobras no curto prazo"
>
> *Lika Takahashi, estrategista-chefe da Fator Corretora*

> "Os números da Petrobras estão sólidos. Só vamos revisar nossa previsão otimista para a empresa se houver mudanças regulatórias que prejudiquem seus resultados"
>
> *Marco Saravalle, analista da Coinvalores*

PETROBRAS 2

PIOR QUE AS RIVAIS

O setor de petróleo vem sofrendo com a crise internacional e a conseqüente queda no preço do barril. As ações da Petrobras, porém, caíram mais que as de suas principais concorrentes internacionais nos últimos três meses, segundo um levantamento feito pelo banco Geração Futuro. Em média, os papéis de empresas como Exxon Mobil, Repsol e Shell tiveram desvalorização de 19% entre 20 de maio e 15 de agosto — período em que as ações da Petrobras perderam 35%, em dólares. "Um dos principais motivos da baixa mais acentuada da Petrobras são os sustos regulatórios que ocorreram recentemente", diz Lucas Brendler, analista do Geração Futuro.

Nos últimos três meses, as ações da Petrobras caíram mais que os papéis de concorrentes internacionais, como a Exxon Mobil e a Shell
(cotações em dólares)

"Quem gosta de apostar deve ir a um cassino ou jogar na loteria. Investimento não é jogo"

***Claus Silfverberg,** diretor-geral da Federação Mundial de Investidores, entidade que reúne 21 associações de investidores pessoa física em diferentes países, inclusive no Brasil*

CHRIS MADDALONI/AFP

Investidores acompanham o noticiário: reflexos no mercado

ESTUDO

O PESO DAS NOTÍCIAS RUINS SOBRE A BOLSA DE VALORES

Notícias ruins têm um impacto maior sobre o comportamento das bolsas de valores do que notícias positivas. Essa é a conclusão de um estudo feito recentemente pelo professor de economia Eric Ghysels, da Universidade da Carolina do Norte, nos Estados Unidos. Segundo ele, quando é divulgado algum fato negativo sobre uma empresa, suas ações oscilam, em média, 70% mais do que quando é anunciado algo bom sobre a mesma companhia. "As quedas de preço costumam ser mais rápidas e mais profundas do que as altas", diz Ghysels. Para o professor americano, esse levantamento mostra que as reações dos investidores não são sempre racionais. "Geralmente, o pessimismo domina as decisões na bolsa", afirma ele.

AlmapBBDO

Banda Larga sem fio é 3G.
3G é Claro.

Planos a partir de

R$49,90 por mês

Acesso ilimitado.
Não precisa de provedor.

HUAWEI

Verifique a compatibilidade das placas e modems com o computador, localidades 3G em sua região e outras informações em www.claro.com.br ou ligue 1052. Mensalidades a preços promocionais até 31/08/2008. Promoção de acesso ilimitado válida até 31/12/2008.

Claro

A vida na sua mão.

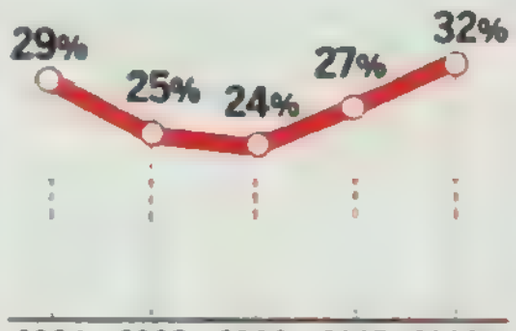
CRISE NOS MERCADOS 1

O RISCO AUMENTOU

Além de pintar de vermelho o saldo de muitos investidores que aplicam em ações, a turbulência dos últimos meses deixou a bolsa brasileira bem mais instável. A volatilidade do Índice Bovespa — uma medida que mostra o tamanho dos altos e baixos da bolsa — voltou a subir. Segundo a consultoria Economática, ela está em 32%. Tradução: o Ibovespa oscilou, em média, 32% para cima ou para baixo neste ano. É um número ainda distante dos picos de mais de 50% registrados na década de 90, mas superior aos 24% de 2006. Espera-se que a instabilidade continue em alta nos próximos meses em razão da piora da crise americana. Além de elevar o risco das aplicações em bolsa, o cenário internacional mais conturbado levou diversos analistas de bancos e corretoras a reduzir suas previsões para o Ibovespa até o fim deste ano. Um levantamento com 16 especialistas mostra que metade deles está mais pessimista hoje do que há pouco mais de um mês. Outros cinco estão diminuindo suas estimativas e três mantiveram suas projeções. "O potencial de alta de muitos papéis ficou menor", diz Daniel Gorayeb, analista da corretora Spinelli.

Bolsa de Nova York: o ambiente de incerteza ainda predomina

A volatilidade do Índice Bovespa[1] voltou a aumentar em 2007



COMO ENFRENTAR A CRISE

- Não faça mudanças bruscas em seus investimentos
- Só aplique recursos que possam ficar na bolsa por, no mínimo, 12 meses
- Invista aos poucos: isso diminui o risco de comprar um papel num pico de alta ou de baixa

(1) A volatilidade é um indicador de quanto o Ibovespa oscilou, para mais ou para menos, a cada ano. Quanto maior, mais instável (2) Até 15 de agosto Fonte: Economatica

ENTREVISTA

QUANDO VENDER SUAS AÇÕES

Ao decidir comprar uma ação, o investidor deve estabelecer o preço pelo qual pretende vendê-la. Isso evita prejuízos na bolsa, segundo Alexander Elder, ex-professor de finanças da Universidade Columbia e autor de *Aprenda a Operar no Mercado de Ações* (editora Campus).

Qual é o momento certo para vender uma ação?
Quando a bolsa está em alta, porque, nesses períodos, é possível vender papéis com lucro. Mas poucos investidores agem assim. A maioria cria uma conexão emocional com as ações e não consegue se desfazer delas. O ideal é fixar uma meta para o preço dos papéis e vendê-los quando atingirem esse patamar.

Por que essa é a melhor estratégia?
Porque permite que o investidor acumule ganhos ao longo do período em que aplica na bolsa. É uma forma, inclusive, de reduzir riscos — os lucros resgatados podem servir para compensar perdas.

Vale a pena vender ações quando o mercado está em baixa?
Depende do tamanho da baixa e do perfil do investidor. Quem tem pouca tolerância a risco pode estabelecer um limite de perda e vender as ações a partir daí. Mas não aconselho isso. Fases turbulentas, como a atual, são uma fantástica oportunidade para ir às compras.

Elder: oportunidade fantástica

Quanto mais conhecemos você, mais bons negócios podemos oferecer.

10 notebooks HP TX 1228

10 smartphones HTC Touch

Fotos ilustrativas.

Conhecendo você melhor, vamos oferecer produtos e serviços ainda mais adequados à sua necessidade. Por isso, sua participação é importante nesta pesquisa. **Acesse**

www.pesquisaabrilnegocios.com.br

responda às questões (é simples, seguro e rápido) e concorra a **10 notebooks HP TX 1228 e a 10 smartphones HTC Touch.**

Promoção válida até 8/9/08. Sorteio: 30/9/08

CA/Caixa Nº 6-160/2008

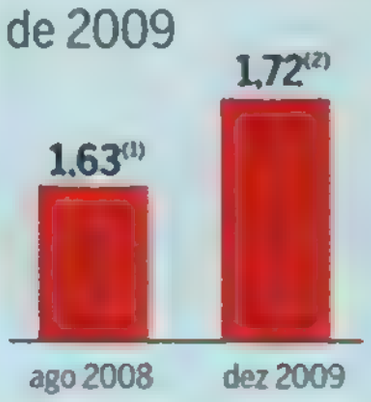
Abril assinaturas

CRISE NOS MERCADOS 2

O DÓLAR DEVE SUBIR. O QUE FAZER?

Depois de atingir em julho os níveis mais baixos dos últimos nove anos, o dólar voltou a subir em agosto e deve continuar em alta. A valorização da moeda americana deve-se à piora do saldo da balança comercial brasileira e ao aprofundamento da crise externa. A perspectiva não é alarmante — a moeda americana deve chegar a 1,72 real em 2009, segundo uma pesquisa do Banco Central com instituições financeiras. Ainda assim, quem vai viajar para o exterior ou tem dívidas em dólar deve começar a comprar a moeda hoje. Comprar dólares como investimento, porém, não é uma boa opção. "Dificilmente o dólar vai subir mais que os juros. É melhor aplicar em fundos de renda fixa", diz o assessor de investimentos Fabio Colombo.

Analistas ouvidos pelo BC estimam que o dólar subirá até o fim de 2009



RECOMENDAÇÕES

- É hora de comprar dólares?
  Só para quem for viajar ou tiver dívidas na moeda americana — e as compras devem ser feitas aos poucos
- O dólar é uma boa opção de investimento?
  Não. A renda fixa deve gerar retornos maiores

(1) No dia 19 (2) Previsão Fontes: Banco Central (relatório Focus) e Economatica

EDUCAÇÃO

FINANÇAS NA ESCOLA

Os currículos de escolas e universidades públicas devem incluir, a partir de 2009, aulas sobre finanças pessoais. A iniciativa faz parte de um plano nacional de educação financeira que está sendo coordenado pela Comissão de Valores Mobiliários, a CVM. A idéia é que haja matérias optativas sobre investimentos e planejamento financeiro nas faculdades. Nas escolas, noções básicas sobre juros e economia farão parte do conteúdo de disciplinas como matemática e estudos sociais.

DIVULGAÇÃO

Com reportagem de Bruno Torlanzo, Cristina Luckner, Geovana Pagel, Guilherme Fogaça, Juliana Garçon e Téo Takar

O Portal EXAME
quer ter mais um link.
Um link com você.

Para oferecer o melhor conteúdo, precisamos saber um pouco mais sobre você.
Entre no nosso site e responda à pesquisa. É rápido, simples e confidencial.

Participe, acesse: **www.portalexame.com.br**

EDITORA Abril

Portal EXAME

AgendaDoLíder

JACK WELCH COM SUZY WELCH

As armadilhas do recrutamento

1 Qual foi o maior erro de contratação que vocês já cometeram?

(Stephan Klapproth, Zurique, Suíça)

VOCÊ ACREDITARIA SE DISSÉSSEMOS que, em cerca de 60 anos de experiência somada, Suzy e eu já cometemos tantos erros de contratação que fica até difícil citar um? Muitos deles ocorreram quando éramos mais novos em nosso trabalho, mas escolher as pessoas certas nunca é fácil. No mês passado, por exemplo, quase pusemos tudo a perder duas vezes, mas fomos salvos, em ambos os casos, por um *insight* de última hora. Na verdade, precisamos confessar que, quando estávamos no meio do processo que quase nos levou a cometer os dois erros, sentimos uma ponta de dúvida em relação aos candidatos. Mas, mesmo assim, fomos em frente, num misto de esperança e de impotência. Nossos candidatos pareciam simplesmente brilhantes e bons demais — e já estávamos cansados de tanto fazer entrevistas. A dura realidade, porém, é que havia ainda muito trabalho pesado a ser feito.

É claro que contratar alguém é trabalho pesado. Seu pessoal é a coisa mais importante que você tem. Por isso, a escolha é tão difícil. Contudo, muitas vezes caímos bem depressa nas armadilhas mais comuns e dolorosas desse processo. Foi o que aconteceu conosco quando quase cedemos ao impulso tão comum de contratar alguém que parecia bom demais para ser verdade. Nossa candidata era formada em uma das melhores universidades dos Estados Unidos, havia trabalhado em ótimas empresas em diversas funções que exigiam um sólido conhecimento tecnológico e tinha exatamente as habilidades de que precisávamos. Vestia-se bem, falava com fluência, tinha charme e uma enorme disposição para o trabalho. Até mesmo o salário que ela pedia parecia razoável — enfim, era o perfil que procurávamos. No entanto, ela não foi capaz de nos dizer por que fazia seis meses que não conseguia emprego.

Nossa conclusão foi: "Ela preenche perfeitamente nossos requisitos e talvez o mercado de trabalho esteja mais difícil do que imaginávamos". A ficha caiu quando as referências que ela nos havia passado não retornavam nossas ligações. Isso fez com que nos lembrássemos de que uma pessoa assim, tão boa para ser verdade, normalmente oculta alguma coisa não muito boa sobre si mesma...

Outro erro parecido é a pressa de contratar um candidato porque ele teria aquilo que falta aos outros — um MBA da Wharton, facilidade de expressão, experiência em uma empresa de prestígio. Logo que me formei pela Universidade de Illinois, decidi montar um negócio na área de plásticos. Eu ficava entusiasmado sempre que aparecia o nome DuPont no currículo de um candidato. Algumas dessas contratações foram bem-sucedidas; outras, um fracasso. No fim das contas, o "pedigree" que os candidatos exibiam se revelou menos importante do que o tino empresarial e o conhecimento de vendas que deveriam ter.

Outro equívoco de recrutamento também muito comum é contratar pessoas simplesmente por causa das afinidades: gente que estudou na mesma universidade do provável futuro chefe, que tor-

Classe de MBA de Wharton: nem sempre os alunos das melhores escolas são os melhores profissionais

DIVULGAÇÃO

ce pelo mesmo time de futebol etc. Essa dinâmica vem à tona, sobretudo, em contratações globais, em que os gerentes parecem irresistivelmente atraídos pela admissão de candidatos que falam a mesma língua que eles. Esse tipo de contratação, com base em afinidades, até pode funcionar, mas é muito comum que, depois de certo tempo, você comece a descobrir as deficiências que deveria ter detectado antes — e não foi capaz de fazê-lo porque "conhecia" o candidato. Na verdade, só sabia uma coisa sobre ele: que se parecia com você.

É bom tomar cuidado ainda com a contratação de candidatos com muita experiência para o trabalho ou que estejam habituados a vôos bem mais altos. Pode parecer uma boa coisa trazer para a empresa uma pessoa que aparenta ser capaz de enxergar tudo o que se passa. No fim das contas, porém, um sujeito desses acaba entediado por ter de ver o mesmo filme novamente. Se não houver possibilidade alguma de ascensão, ele pode se tornar um problema de difícil solução para a administração.

Por fim, um passo equivocado que nós dois demos ocorreu quando contratamos uma pessoa inteligente e capaz, mas que não tinha uma boa dose de inteligência emocional, ou IE, termo popularizado pelo pesquisador David Goleman para descrever a combinação entre autoconsciência, percepção do real, compaixão e flexibilidade — um conjunto de características que ajudam as pessoas a se tornar grandes colegas de equipe e líderes.

Felizmente, a maior parte das pessoas desenvolve a IE à medida que amadurece, com as experiências de trabalho e de vida. De vez em quando, porém, deparamos com pessoas talentosas e competentes (como aconteceu recentemente conosco), mas que não têm um pingo sequer de alguns componentes básicos de IE, como humildade e autenticidade. Em casos assim, não dá para arriscar. O jovem que entrevistamos, por exemplo, tinha muita coisa boa, mas, quando nos disse que jamais havia cometido um erro na vida e que não tencionava fazê-lo, sabíamos que não havia mais o que conversar com ele.

Nossa história teve um final feliz porque acertamos na escolha dos candidatos, mas o fato é que contratar alguém é sempre uma experiência complexa. Enquanto houver trabalho pesado a fazer, enquanto o tempo for curto e o grau de expectativa elevado, a ciência da contratação será imperfeita — assim como são imperfeitas as pessoas responsáveis por ela. ■

(Jack e Suzy Welch são autores do best-seller internacional *Paixão por Vencer*.
Para fazer perguntas aos autores, escreva para agendadolider@abril.com.br)

O RETORNO DOS DIRIGÍVEIS

Abandonados há mais de 70 anos, os zepelins voltam a ser utilizados para o turismo na Europa — e há até projetos de uma rota para o Brasil

BRUNO TORANZO

NA HISTÓRIA DA AVIAÇÃO, poucos desastres foram tão marcantes quanto o que envolveu o dirigível LZ 129 Hindenburg, em 1937. Símbolo do poder e da tecnologia alemã, a gigantesca estrutura de 245 metros de comprimento foi rapidamente consumida por um incêndio em pleno ar pouco antes de pousar em Nova Jersey, nos Estados Unidos, deixando para trás um saldo de 36 mortos. As impressionantes imagens do acidente percorreram o mundo. Desde então, os zepelins, como ficaram conhecidos os dirigíveis graças ao criador do Hindenburg, o conde alemão Ferdinand von Zeppelin, viraram sinônimo de tragédia — e os grandes projetos envolvendo tais aeronaves acabaram enterrados. Isso até o dia 26 de agosto. Nesta data, o

SUZANNE PLUNKETT/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Dirigível em Londres: mais caro do que a primeira classe

dirigível NT, fabricado pela própria Zeppelin, deverá cruzar os céus da Europa com dez passageiros a bordo. Será o primeiro vôo internacional realizado por um dirigível em mais de 70 anos. Para sobrevoar os céus de Inglaterra, França, Bélgica e Holanda, os interessados tiveram de pagar 9 700 dólares, quase dez vezes o valor de um bilhete de primeira classe nessa mesma rota. Mesmo com preço elevado, as passagens esgotaram-se em menos de uma semana.

Apesar de fabricados pela mesma empresa, a nova geração de zepelins é bem diferente daquela que cruzou o oceano Atlântico no início do século 20. Para começar, a velha estrutura de ferro foi substituída por materiais mais leves, como o alumínio e a fibra de carbono. Além disso, os dirigíveis atuais são revestidos de um tecido constituído de fibras sintéticas, mais resistentes. Mas a grande diferença está no gás utilizado para inflar as novas aeronaves: o hélio. Trata-se de um tipo de gás inerte, que, ao contrário do hidrogênio utilizado no Hindenburg, não é inflamável. Tais avanços tecnológicos, contudo, vieram com um preço. Para manter a estabilidade no ar e, com isso, garantir a segurança do vôo, os dirigíveis atuais contam com apenas um terço do tamanho dos velhos zepelins. Nas novas aeronaves, não há sequer vestígio da ostentação que permeava as viagens de outrora. No vôo até a Holanda, os dez passageiros do NT terão de se contentar apenas com a vista privilegiada do passeio — a estreita cabine reserva espaço somente para as poltronas e um pequeno corredor. "Nesse tipo de passeio, o luxo está em poder sobrevoar pontos turísticos, como o Big Ben e a Torre Eiffel", afirma Hokan Colting, presidente da 21st Century Airships, empresa especializada na fabricação de zepelins.

Até há pouco tempo, os zepelins eram utilizados basicamente como veículo de publicidade. Vez ou outra, algumas agências de propaganda promoviam pequenos passeios usando a aeronave — mas a idéia de utilizar novamente o dirigível como forma de transporte nunca decolou. Foi somente no início deste ano que o uso de zepelins com fins turísticos ganhou fôlego. Cidades como Tóquio e Osaka, no Japão, e Atenas, na Grécia, têm oferecido passeios pela cidade a um custo de 1 500 dólares por 2 horas de vôo. Além disso, estão em fase de negociação duas rotas internacionais: uma ligando Londres à cidade americana de São Francisco, na Califórnia, e outra unindo a capital britânica ao Rio de Janeiro, ambas em fase inicial de negociação.

A idéia de ressuscitar os dirigíveis para fins comerciais não é nova. Há cerca de dez anos, a americana Advanced Technologies e a alemã Cargolifter chegaram a se envolver no projeto de uma nova geração de zepelins, destinada sobretudo ao transporte de carga. Apesar das vultosas somas envolvidas (o investimento total chegou à casa do bilhão de dólares), o projeto naufragou sem nunca ter produzido uma única aeronave. Esse e outros reveses enfrentados no passado não demoveram algumas empresas da idéia de reativar os dirigíveis — desta vez, no segmento de altíssimo luxo e sob forma de gigantescos hotéis flutuantes. Nesse sentido, o projeto francês desenvolvido pela empresa de tecnologia aeroespacial Onera, em parceria com o renomado arquiteto Jean-Marie Massaud, é o que se encontra em fase mais avançada. A um custo de 15 bilhões de dólares, o Manned Cloud, como foi batizado, terá capacidade para hospedar até 40 pessoas. Entre os mimos que serão oferecidos estão um restaurante cinco estrelas, biblioteca, academia de ginástica e spa. O hotel deve ficar pronto até 2020, e estima-se que cada passagem deverá custar em torno de 20 000 dólares. Depois de um começo desastroso, os dirigíveis parecem finalmente ter dado a volta por cima — e, novamente, em grande estilo. ■

Índice DE EMPRESAS

EXAME 925 | 27 de agosto de 2008

As empresas são citadas pela primeira página em que aparecem no artigo

4A 78
21st Century Airships 159

A

ABN Amro Real 110
Adidas 18
Advanced Technologies 159
Alcoa 54
ALL 48, 120
AmBev 34, 124
Antenna 124
Apple 129
ArcelorMittal 85
Avon 119
Azteca 76
Azul Linhas Aéreas 20

B

Banco do Brasil 144
Banco do Nordeste 110
Banco Nacional 79
Banco Pactual 123
Banco Real 50
BG 37
Body Tech 78
Booz Allen Hamilton 122, 123
Booz & Company 142
BP 36, 86
BR 49
Bradesco 34, 79, 144
Braskem 85
Brastemp 74
BR Distribuidora 34, 67
British Petroleum 86
Business Objects 132

C

Cadbury Adams 123
Caixa Econômica Federal 54, 144
Campus 152
Cargolifter 159
Casas Bahia 140
Cauduro Associados 86
Chevron 36
Chrysler 88, 89
Coca-Cola 97
Cognos 132
Coinvalores 149
Companhia Petroquímica do Sudeste 85
Compartamos 112
ConocoPhillips 36
Consul 74
Correios 20
Cosan 48
CPFL 50
CrystalSev 48
Cushman & Wakefield 98

D

Daimler-Benz 97
Dako 74
Data Popular 144
Demarest & Almeida 76
Deutsche Bank 146
Dexterra 124
DuPont 156

E

Electrolux 74
Elektra 76
Embraer 56
Empresa de Pesquisa Energetica 20
ENI 36
Ericsson 123
Ernst & Young 86
Eurocopter 58
Exxon 36, 150

F

Farmanguinhos 61
Fator Corretora 149
Fedex 20, 97
Felisoni Associados 140
Fiat 58
Fleury 119
Flyby 20
Ford 88
Franklin Templeton 28
Fundação Dabbawala 97

G

Gávea Investimentos 24
Gazprom 36
GE 74
Geração Futuro 28, 150
GM 88
Goldman Sachs 122
Google 124, 129
GP Investimentos 17, 122
Grameen 111
Grupo Total 36
Gucci 178

H

HAG 120
Harrods 102
Hatsushiba Goyo 120
Haworth 120
Helibras 58
Honda 88

I

IBM 124, 132
InBev 123
InfoTech Research 130
Intel Capital 123
Inter B 49
Itau 34
Iveco 58
Izzy 120

J

JetBlue 20

K

Kolumbus 142

L

Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia 40
Land Rover 90
Lojas Marabraz 146
L'Oréal 123
Lupatech 28

M

Mabe 74
Magazine Luiza 138
Marabraz 140
Máxima 149
McKinsey 142
Merck 61
Microsoft 34, 124, 129
Mitsubishi 18
Monitor 21
MPM 85

N

National Petrochemical Company 85
NEA Funds 123
Nike 18
Nintendo 102
Nissan 120

O

Odebrecht 85
Oracle 124, 132
Ovum 132

P

Pão de Açúcar 78
Patri Relações Governamentais 76
PDVSA 35
Petoro 27
Petrobras 23, 32, 40, 58, 67, 84, 150
PetroChina 36
Ponto Frio 142
Positivo Informatica 144
Prospectiva 62

Q

Quattor 84

R

Rede Globo 144
Repsol 49, 150
Runner 79

S

Salvatore Ferragamo 178
SAP 124, 132
SAS Institute 129
Semp Toshiba 146
Shanghai Petrochemical Company 85
Shell 36, 49, 150
Sideways 120
Siemens 97
Softbank 123
Sony 102
Spinelli 152
Spring Wireless 122
Statoil Hydro 27
Steelcase 120
Subsea 7 28
Suez 54
Suzuki Motors 18
Sysgold 123

T

Tectoy 18
Telefônica 78
Toyota 88
Transocean 44
Triunfo Participações e Investimentos 50

U

UBS 25
Unilever 144
Unipar 84
Usinas Guarani 48

V

Vale 34, 54, 86
Valentino 178
Vasp 20
Virgin 78
Vivo 146

W

Westsphere Equity Investors 146
Whirlpool 74

Confronto positivo

Mediação ganha espaço como alternativa para superar conflitos nas empresas

Em pé de guerra, dois diretores de um grupo europeu do segmento químico já estavam contaminando suas equipes e os resultados da empresa com as desavenças que nutriam entre si. Por iniciativa do gestor de RH e com a anuência do presidente, concordaram em se submeter a um processo de negociação assistida, conduzido por Denise Manfredi, diretora do Centro para Negociação e Resolução de Conflito (CNRC). "Salvamos dois talentos", comemora a especialista. Em outros tempos – e em ambientes mais autocráticos – provavelmente a demissão de um ou de ambos teria sido a solução possível. A via do diálogo, no entanto, vai adquirindo força no cenário corporativo, talvez até como um antídoto para fazer frente a um ambiente de negócios cada vez mais virtual, complexo e globalizado. O processo ainda é embrionário. "Vejo a mediação crescer em assuntos que envolvam participação societária, interface com outras empresas e questões de governança. Já nas relações internas, creio que os gestores têm privilegiado a negociação e o exercício da autoridade", opina Leonardo Viegas, um dos fundadores do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Nesta edição, duas integrantes do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem falam das perspectivas de um diálogo mais produtivo e amplo dentro das organizações. **>> Thais Aiello (painel.executivo@abril.com.br)**

LIA JUSTINIANO DOS SANTOS

Diretora do CEREMA – Centro de Referência de Mediação e Arbitragem

"Todo conflito cria uma força que, se canalizada positivamente, viabiliza mudanças e evoluções. A mediação institucional, feita por profissional externo e habilitado, permite fazer essa reversão de forma construtiva. Não se trata de aconselhamento, até porque o mediador deve ser isento e se abster de juízo de valor, caso contrário fica impedido de exercer sua função. Com técnicas específicas, a mediação possibilita recompor a comunicação entre os envolvidos, criando condições para que as partes superem diferenças e encontrem alternativas de enfrentamento dos problemas. Nas empresas, o método se firma como mais um recurso à disposição dos RHs para a resolução e a prevenção de conflitos."

ANA LÚCIA PEREIRA

Diretora-geral do TAESP – Arbitragem & Mediação

"Não há como evitar conflitos: eles fazem parte da vida humana e, com a globalização e as características do mundo atual, tornaram-se ainda mais freqüentes. É preciso ter criatividade e lançar mão de métodos alternativos para superar as situações de confronto, evitando a belicosidade, As empresas são campos férteis para os conflitos, que funcionam como um iceberg, cuja ponta visível quase nunca diz respeito ao entrave efetivo. É na parte submersa que, em geral, se esconde o verdadeiro problema. A mediação se mostra particularmente eficaz nesses casos, pois seus mecanismos permitem trazer à tona também os aspectos subjetivos do conflito. É um procedimento informal, célere, sigiloso, objetivo e que, embora envolva a relação interpessoal, não se confunde com um processo terapêutico. Requer cerca de quatro sessões e pressupõe a anuência das partes, bem como a compreensão do RH e da alta gestão quanto à oportunidade de utilização do método."

Marie Hippert Meyer

> "Conflitos funcionam como icebergs: o verdadeiro problema está na parte submersa"

Gerente de Recursos Humanos

Nosso cliente é um grande grupo empresarial brasileiro que vive momento de franca expansão de seus negócios ao redor do mundo.

São Paulo - SP (atuação nacional)
Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gestor Executivo da Unidade de Negócios, suas principais responsabilidades incluirão:

- Disseminar as iniciativas, projetos e políticas corporativas de RH para distintas plantas;
- Atuar fortemente no mapeamento de sucessores das unidades e no desenvolvimento contínuo da liderança.
- Apoiar o pleno funcionamento da estrutura do negócio

Buscamos um perfil com boa formação e experiência em posições generalistas de RH. Foco em resultados, alta capacidade de implementação, atuação em ambientes industriais, vivência em relações sindicais e forte habilidade de relacionamento e desenvolvimento de pessoas são características importantes. Inglês fluente completa os requisitos

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência HAPU60078 | Seu currículo será analisado por Augusto Puliti

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Consultor de Recursos Humanos

Nosso cliente é uma multinacional presente em mais de 50 países, desenvolvendo soluções no ramo hídrico

São Paulo - SP ◆ Pacote Atrativo

O profissional terá como responsabilidades

- Desenhar projetos em desenvolvimento organizacional com base no modelo de competências, cultura organizacional, desenvolvimento de liderança e treinamentos;
- Atuar fortemente em recrutamento e seleção, atração e retenção de talentos, com grande foco na formação de *back-ups* e criação de plano de carreira e sucessão;
- Identificar oportunidades de melhorias para o capital humano da empresa.

Buscamos um profissional proativo, com grande foco em resultados e comunicação assertiva. Inglês e espanhol fluentes são necessários.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência HDTE59616 | Seu currículo será analisado por Debora Telles

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Compensation Senior Consultant

Our client is a strategic multinational consultancy, focused on the largest national and multinational companies.

São Paulo - SP ◆ Attractive Package

Reporting to the Business Head, your main responsibilities will be:

- Client contact and management, structuring and handling the reward database to get the best solutions from it;
- Project analysis and result interpretation, identifying clients' needs and opportunities;
- Understanding and offering the best product for the clients' strategies

We are looking for professionals with solid experience in executive compensation packages, as well as expatriate and impatriate compensation policies and practices. Fluent English is mandatory

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference HMCU59720 | CVs will be reviewed by Marcelo Cuellar

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Compensation Consultant

Our client is a strategic multinational consultancy, focused on the largest national and multinational companies.

São Paulo - SP ◆ Attractive Package

Reporting to the Business Head, your main responsibilities will be.

- Database input and management, having compensation and benefits studies and reports as output;
- Supporting Senior Consultants in compensation projects and studies, by performing the analysis and interpretation of collected information;
- Final report production in line with client's needs and expectations.

We are looking for professionals with a background in compensation practices and policies, solid analytical skills, good interpersonal relationship skills and great capability of dealing with clients and their different needs and goals. Good systemic view is essential for the position

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference HMCU59723 | CVs will be reviewed by Marcelo Cuellar

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento

Nosso cliente, a maior empresa da America do Sul no segmento de transportes, vive forte momento de expansão, com foco na modernização e qualidade em busca da excelência de seus serviços.

Baixada Santista ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se à Gerente de RH Corporativo, seus desafios serão:

- Manter as ações e políticas de T&D alinhadas à estratégia da empresa, buscando excelência nos resultados da organização através do desenvolvimento humano e constante melhoria nos processos;
- Garantir o sucesso nos programas de desenvolvimento de lideranças e trainees, visando que assumam posições estratégicas, com foco em resultados e gestão de pessoas.

Buscamos profissionais com sólida vivência na área de T&D, visão e planejamento estratégico, capazes de gerir pessoas e processos.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência HTBA60017 | Seu currículo será analisado por Tatiana Balau

Michael Page
HUMAN RESOURCES

Senior Agricultural Manager

Our client is a multinational holding company in the agricultural sector, focused on the sugar and ethanol market. It has an agressive expansion plan in Brazil with the initiation of four greenfield projects.

Ribeirão Preto and Region - SP
Attractive Package

Reporting to the Agricultural Director, your main responsibilities will be to:

- Propose new practices to improve business competitiveness;
- Support the negotiations for land acquisitions and leasing in order to guarantee best deals/yields;
- Act as a local technology lead for cane crop development and selection projects.

The candidate must have a Bachelor's degree in Agricultural Engineering, knowledge of land negotiation, critical data analysis and strategic decision-making. Fluency in English is a must.

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference PCMA59500 | CVs will be reviewed by Camila Marion

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Senior Environmental Manager

Our client is a multinational holding company in the agricultural sector, focused on the sugar and ethanol market. It has an agressive expansion plan in Brazil with the initiation of four greenfield projects.

Ribeirão Preto and Region - SP
Attractive Package

Reporting to the CAO, your main responsibilities will be to:

- Guarantee environmental sustainability and cost reduction;
- Define and set-up safety and environmental policies and procedures;
- Conduct special projects both within environmental and social compliance.

The professional must have a Bachelor's degree in Engineering and experience in environmental management, including dealing with public entities and conducting environmental projects. Fluency in English is a must.

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference PCMA59502 | CVs will be reviewed by Camila Marion

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Engenheiro de Segurança do Trabalho

Nosso cliente é um grupo industrial com forte atuação no território nacional.

Região de Bauru - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de RH, suas principais atribuições serão:

- Monitorar a performance das atividades de saúde e segurança e fazer auditorias de segurança conforme padrões;
- Avaliar equipamentos e processos e recomendar modificações quando necessário;
- Liderar times multifuncionais para implementação de programas de saúde e segurança.

Buscamos um profissional com especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho e experiência em sistemas de gestão em industrias do segmento químico ou de bens de consumo. O candidato deve ter liderança, flexibilidade, atitude proativa e foco em resultados. Inglês intermediario será um diferencial.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência PCMA59672 | Seu currículo será analisado por Camila Marion

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Oportunidades Profissionais

Nosso cliente é uma multinacional do setor automotivo em fase de forte crescimento.

Engenheiro de Desenvolvimento de Produto Sênior

Curitiba - PR ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Supervisor de Engenharia, suas principais responsabilidades serão:

- Assegurar a concepção e a industrialização de um conjunto de peças dos sistemas chassis e ligação ao solo (circuito de combustível, coluna de direção, comandos e pedaleiras, escapamentos, freios, sistema de arrefecimento, rodas, pneus, amortecedores, molas, buchas e berço do motor);
- Formalizar o dossiê de concepção para preparar a validação das peças.

Buscamos um profissional formado em Engenharia Mecânica, com experiência na área em empresas do setor automotivo. Inglês ou francês fluentes são essenciais.
Ref.: PCRE59943

Engenheiro de Homologação e Regulamentação LATAM

Curitiba - PR ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Supervisor de Engenharia de Homologação e Regulamentação, suas principais atividades serão:

- Participar de grupos técnicos na ANFAVEA para discussão de regulamentações;
- Manter negociação com o Governo sobre as novas situações referentes às regulamentações existentes;
- Preparar documentos técnicos e reportes a respeito da homologação de novos produtos;
- Participar dos testes e ensaios de novos produtos.

O profissional deve ter formação em Engenharia, com experiência no setor automotivo. Boa habilidade de interpretação de texto, organização e comprometimento com prazos são necessários. Inglês fluente é mandatório. Ref.: PCRE59957

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu currículo será analisado por Cesar Rego

Specialists in Engineering & Manufacturing Recruitment
166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Gerente Industrial

Nosso cliente é um sólido grupo de investimentos com foco no setor de alimentos e bebidas, em franca expansão no Brasil.

Região Norte/Nordeste ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor Executivo, algumas das principais responsabilidades serão:

- Assegurar o *start-up* de uma unidade industrial de produção de leite em pó e derivados;
- Gerenciar as áreas de produção, qualidade do produto e do processo e manutenção industrial, bem como desenvolvimento de produtos;
- Garantir o cumprimento do orçamento de custos diretos e indiretos da unidade fabril.

O candidato deve ter formação em Engenharia de Produção, Química ou de Alimentos, com forte experiência em unidade industrial de produção de leite em pó e derivados. Gestão de equipe, liderança e autonomia completam o perfil. Conhecimentos de sistemas de Gestão (ERP) serão um diferencial.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência PGRI59805 | Seu currículo será analisado por Gustavo Ribeiro

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Coordenador de P&D

Nosso cliente é uma importante multinacional do setor químico, líder no mercado de silicones.

Santo André - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente da unidade, suas principais responsabilidades serão:

- Coordenar e desenvolver projetos de inovação e melhorias de produtos e processos, principalmente relacionados a silicones;
- Implementar metodologias de gestão de inovação e projetos;
- Garantir o tratamento de não-conformidades internas junto a clientes e fornecedores.

Buscamos um profissional graduado em Química ou Engenharia Química, com sólida experiência em laboratórios de aplicação ou gestão de equipes em P&D e processos. Dinamismo, liderança e orientação para resultados complementam o perfil. Inglês fluente é fundamental.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência PMRA59693 | Seu currículo será analisado por Marcos Razzé

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

BEHR

Quality Engineer

Behr Brazil Ltda, a German multinational company headquartered in Stuttgart, is an automotive partner in the international market. Specialized in air conditioners and automotive engine cooling systems, the BEHR GRUP is one of the main manufacturers and suppliers of OEM for autos and commercial vehicles in the world.

Arujá - SP ◆ Attractive Package

The main responsibility of the candidate will be the quality planning of new projects through the application of quality tools.

We are looking for a professional with a degree in Engineering, with good communication skills, team working and flexibility. Experience in quality planning and consistent knowledge of quality tools applicable for new projects (APQP, PPAP, FMEA, etc) is required. Six Sigma certification is desirable

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference PRCO54757 | CVs will be reviewed by Roberto Coltro

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Engenheiro de Desenvolvimento Eletrônico

Nosso cliente é uma empresa multinacional eletromecânica alemã que atua no desenvolvimento e fabricação de autopeças

São Bernardo do Campo - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Supervisor de Desenvolvimento de Produtos Eletrônicos, suas principais responsabilidades serão:

- Desenvolver rastreadores veiculares;
- Projetar o hardware e o software embarcado do produto;
- Participar de todo o ciclo de desenvolvimento, da especificação à validação.
- Atender prazos e custos para adequação e posicionamento do produto no mercado.

Buscamos um profissional formado em Engenharia Eletrônica, com experiência no desenvolvimento de rastreadores, módulos eletrônicos com software embarcado e programação C. Java é desejável. Inovação, comprometimento e atitude *hands-on* completam o perfil. Inglês avançado é fundamental.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência PRCO58934 | Seu currículo será analisado por Roberto Coltro

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Oportunidades Profissionais

Nosso cliente, a maior empresa da America do Sul no segmento de transportes, vive forte momento de expansão, com foco na modernização e qualidade em busca da excelência de seus serviços.

Gerente Adjunto de Operações

Guarujá - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Operações, suas principais responsabilidades serão:

- Garantir o controle sobre as operações em aspectos de produtividade e assertividade na movimentação de cargas;
- Avaliar e propor melhorias nos procedimentos operacionais;
- Implantar e desenvolver programas de gestão de equipes operacionais.

Buscamos um executivo formado em faculdades de primeira linha nas áreas de exatas ou humanas, com experiência em operações logísticas. Forte *skill* de liderança e foco em resultados completam o perfil. Inglês fluente é necessario.
Ref.: PLAL59729

Coordenador de Manutenção

Guarujá - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Manutenção, suas principais responsabilidades serão:

- Coordenar a manutenção de equipamentos portuários de grande porte, como *reach stackers* e caminhões;
- Programar equipes e atividades de manutenção corretiva, preventiva e preditiva;
- Programar paradas e partidas de equipamentos e acompanhar serviços de manutenção.

Buscamos um profissional formado em Engenharia, com experiência em manutenção de equipamentos pesados e liderança de equipes. Alto senso de urgência e priorização complementam o perfil. Ref.: PMRA59838

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu currículo será analisado por Levi Almeida e Marcos Razzé

Specialists in Engineering & Manufacturing Recruitment
166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

Senior Industrial Manager

Our client is a multinational holding company in the agricultural sector, focused on the sugar and ethanol market. It has an agressive expansion plan in Brazil with the initiation of four greenfield projects.

Ribeirão Preto and Region - SP
Attractive Package

Reporting to the Industrial Director, your main responsibilities will be to:

- Provide the best technologies and practices to reach the best productivity results;
- Improve the competitiveness of the sites;
- Collect information during the building of mills to assist the management in decision-making.

The candidate must have a degree in Agricultural or Chemical Engineering, with experience in industrial management in ethanol plants or other chemical processes, including reports to directors abroad. Fluency in English is a must

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference PRHE59284 | CVs will be reviewed by Rodrigo Hernandes

Michael Page
ENGINEERING & MANUFACTURING

PERSECO

Procurement Strategic Manager

Perseco provides international leadership in packaging and supply chain services to the world's largest fast food restaurant chains and beverage industries.

Alphaville - SP ◆ Attractive Package

Your responsibilities will be to:

- Lead strategic sourcing for resin and polipaper cups categories, including sourcing, packaging development and suppliers, source management tools, price reviews, leverage customer and supplier volumes;
- Develop long term strategies for and manage the purchase of raw materials.

The position requires a university degree with experience in strategic sourcing and procurement best practices, mainly acquired in the food/consumer products industry. Fluency in English and Spanish is mandatory.

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference PPMA59695 | CVs will be reviewed by Patricia Maida Setin

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Oportunidades Profissionais

Nosso cliente é uma multinacional com forte presença no mercado brasileiro de bens de capital com tecnologia de ponta.

Supervisor de Compras

Sorocaba - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Suprimentos, suas principais atribuições serão:

- Desenvolver, qualificar fornecedores e fazer auditorias;
- Efetuar e participar de negociações e compras de fornecedores nacionais e internacionais;
- Garantir diretrizes de qualidade na equipe.

O profissional deve ser formado em Engenharia ou Administração (e ter curso técnico), com experiência em compras, comércio exterior e homologação de fornecedores, além de vivência em indústrias de bens de capital. Conhecimentos de SAP e MRP, comprometimento, organização, relacionamento interpessoal e liderança completam o perfil. Inglês fluente é necessário.
Ref.: PPKU59378

Supervisor de Logística Warehouse

Sorocaba - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Gerente de Suprimentos, suas principais atribuições serão:

- Gerenciar os processos de inventário e controle de estoque;
- Coordenar todas as atividades de armazenagem, movimentação e abastecimento;
- Supervisionar os fornecedores de transporte e mão-de-obra terceirizada (operador logístico);
- Controlar fluxo de documentos e entrada e saída de notas fiscais.

O profissional deve ser formado em Engenharia ou Administração de Empresas, com curso tecnico e experiência em indústrias de bens de capital. Completam o perfil proatividade, capacidade de gerenciar pessoas e ótimo relacionamento interpessoal. Inglês avançado é necessario. Ref.: PPKU59518

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pelas respectivas referências | Seu curriculo será analisado por Peter Kucharski

Specialists in Supply Chain & Procurement Recruitment
166 offices in 28 countries | www.michaelpage.com.br

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Gerente de Suprimentos

Parte de um grupo de capital 100% nacional, nosso cliente é uma empresa com alto potencial e referência no setor de energia renovável

São Paulo - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Presidente, suas principais atribuições serão:

- Realizar junto aos compradores e fornecedores a gestão das compras de equipamentos, serviços de montagem eletromecânica, projetos técnicos, outros materiais, bens e serviços nacionais e importados;
- Equalizar as propostas e gerenciar o cronograma de suprimentos para garantir a melhor performance da obra.

Buscamos profissionais graduados em Engenharia, com experiência comprovada, preferencialmente, na área de suprimentos no setor de energia. Inglês fluente é imprescindível.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência PONO59936 | Seu currículo será analisado por Otavio Nogueira

Michael Page
SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT

Coordenador de Incorporação

Nosso cliente é um grande grupo focado no desenvolvimento imobiliario e vive momento de forte expansão.

Rio de Janeiro - RJ ◆ Pacote Atrativo

Suas principais responsabilidades serão:

- Manter excelente relacionamento com parceiros de negocio;
- Supervisionar todas as ações das equipes internas e externas, tais como aprovação de projetos legais, elaboração de campanhas publicitárias, estratégias de comercialização, etapas da incorporação e construção;
- Dar suporte ao Diretor na solução de problemas dos empreendimentos.

Buscamos profissionais formados em Engenharia ou Administração, com visão geral do processo de incorporação. Inglês fluente é desejável. Relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação, orientação para resultado e boa habilidade para gerir pessoas completam o perfil.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência UATS58910 | Seu currículo será analisado por Adrian Tsallis

Michael Page
PROPERTY & CONSTRUCTION

Senior Manager Architect

Our client is a major technology consultancy, with a global presence.

São Paulo - SP ◆ Attractive Package

As a Senior Manager Architect, your main responsibilities will be to

- Manage large and multidisciplinary teams, acting as a final responsible for management and delivery of the projects;
- Manage all client negotiation processes, conflicts and overall business relationships;
- Develop business opportunities.

We are looking for professionals with experience in SOA, BPM, security, databases, and solution architecting. Experience in consultancy companies with focus on architecture solutions is essential for the position. Entrepreneurship, good communication skills and business vision complete the ideal profile. Fluency in English is mandatory.

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference TRBA58479 | CVs will be reviewed by Ricardo Basaglia

Michael Page
INFORMATION TECHNOLOGY

Coordenador de Sistemas

Nosso cliente é uma boutique de investimentos que atua fortemente no mercado brasileiro através das áreas de *corporate finance* e gestão de recursos.

São Paulo - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao *Head* da divisão, suas principais atividades serão:

- Coordenar projetos orientados ao setor financeiro;
- Prover total suporte às áreas de *funds of funds*, fundos de investimentos e *offshore* através da área de tecnologia;
- Codificar e desenvolver internamente sistemas orientados ao negocio.

Buscamos profissionais com formação superior em Tecnologia, experiência em gestão de projetos, dominio da linguagem .NET, ambiente *Microsoft* e conhecimentos de produtos financeiros. Liderança e Proatividade completam o perfil. Inglês fluente é um diferencial.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência TDCA60041 | Seu currículo será analisado por Danilo Calmon

Michael Page
INFORMATION TECHNOLOGY

Gerente de Comunicação Corporativa

Nosso cliente é um grupo multinacional líder no segmento de serviços

São Paulo - SP ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se ao Diretor Geral, suas principais responsabilidades serão:

- Suprir necessidades de veiculação e/ou apresentação da empresa em eventos institucionais
- Identificar oportunidades de exposição positiva na imprensa;
- Gerenciar possíveis novas estratégias da marca corporativa;
- Promover a gestão da comunicação corporativa em todos os países da região através de ações sobre o que se passa no grupo e na região

O profissional deverá ter experiência em cargos de gestão em empresas multinacionais. Organização, autonomia e forte comunicação completam o perfil. Inglês fluente é mandatório.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência VGPA59848 | Seu currículo será analisado por Gustavo Parise

Michael Page
SALES & MARKETING

Gerente de Vendas

Nosso cliente é uma empresa nacional de promoções & eventos esportivos de grande expressão, em fase de forte crescimento e destaque

São Paulo - SP ◆ R$ 100.000 a 130.000/ano

Reportando-se ao Diretor Comercial, suas principais responsabilidades serão:

- Definição de objetivos e implementação de estratégias comerciais que visem o atingimento dos resultados;
- Atuação de forma ativa na prospecção comercial, com foco em venda de patrocínios, conteúdo e propriedades dos eventos organizados pela empresa

O profissional deve ter sólida formação superior, preferencialmente em Administração de Empresas, Marketing ou Comunicação, e experiência na área comercial, com ênfase em prospecção de novos negócios e gerenciamento de produtos ou categorias. Organização, dinamismo, foco em resultado e liderança de pessoas são essenciais para o requerido perfil. Inglês fluente é necessário

---

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência VRPA59634 | Seu currículo será analisado por Rodrigo Parisi

Michael Page
SALES & MARKETING

Sales Manager

Johnson Electric is one of the world's largest providers of motion subsystems and components to global customers in several markets

São Paulo - SP ◆ Attractive Package

Reporting to the Managing Director, your main responsibilities will be to:

- Manage all aspects of each assigned account and identify new business opportunities with current and prospective customers
- Monitor operations between Johnson Electric production and the customer to insure continued quality products and assurance of supply
- Develop and implement effective sales strategies

The candidate must have a Bachelor's degree, preferably in Sciences, and previous experience in a sales position, account management and new market development, preferably in the appliance industry. Knowledge of electric motors and the motion solutions area, leadership, strategic vision, analytical capacity and results orientation complete the profile. Fluency in English and Spanish is mandatory.

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference VRPA59681 | CVs will be reviewed by Rodrigo Parisi

Michael Page
SALES & MARKETING

National Sales Manager

Our client is a multinational, world leader in pneumatic materials, handling and air filtration solutions.

Cotia - São Paulo ◆ Attractive Package

Reporting to the General Manager, your responsibilities will include to:

- Develop the company's new air filtration product division in Brazil;
- Promote and sell the company's products to customers primarily within the grains industry
- Identify new business opportunities.
- Formulate budgets, forecasts and sales plans in order to maximize the company's position in the Brazilian market.

The candidate will ideally have a solid Bachelor's degree in Engineering and proven technical sales experience selling to customers within the grains sector. Knowledge of sugar market and other industries is desirable. Good leadership skills, drive and performance orientation complete the profile. Fluency in english is mandatory, Spanish is a plus

---

Candidates must send CV through www.michaelpage.com.br, with the reference VTGU58673 | CVs will be reviewed by Tadeu Gualtieri

Michael Page
SALES & MARKETING

Executivo Regional de Contas

Nosso cliente é uma multinacional do segmento farmacêutico/ hospitalar

Região Nordeste ◆ Pacote Atrativo

Reportando-se para o Gerente Regional de Vendas Nordeste, suas responsabilidades serão

- Desenvolver relacionamento com as principais contas das regiões Norte e Nordeste do país;
- Negociar e firmar contratos de longo prazo para produtos e serviços.
- Realizar vendas diretas e coordenar atividades do distribuidor;
- Atuar na gestão de contas-chave, foco em diagnóstico e planos de ação para cada cliente

Buscamos profissionais com formação superior completa e experiência na venda de equipamentos e dispositivos para o mercado de saúde. Habilidade de relacionamento, foco em resultados e vivência regional são fundamentais.

Favor enviar CV através do web site www.michaelpage.com.br, buscando pela referência VJAM56539 | Seu currículo será analisado por Joao Amaral

Michael Page
SALES & MARKETING

Consultores Michael Page

A Michael Page International é reconhecida mundialmente como referência em recrutamento especializado de executivos para média e alta gerência

Brasil ◆ Pacote Atrativo

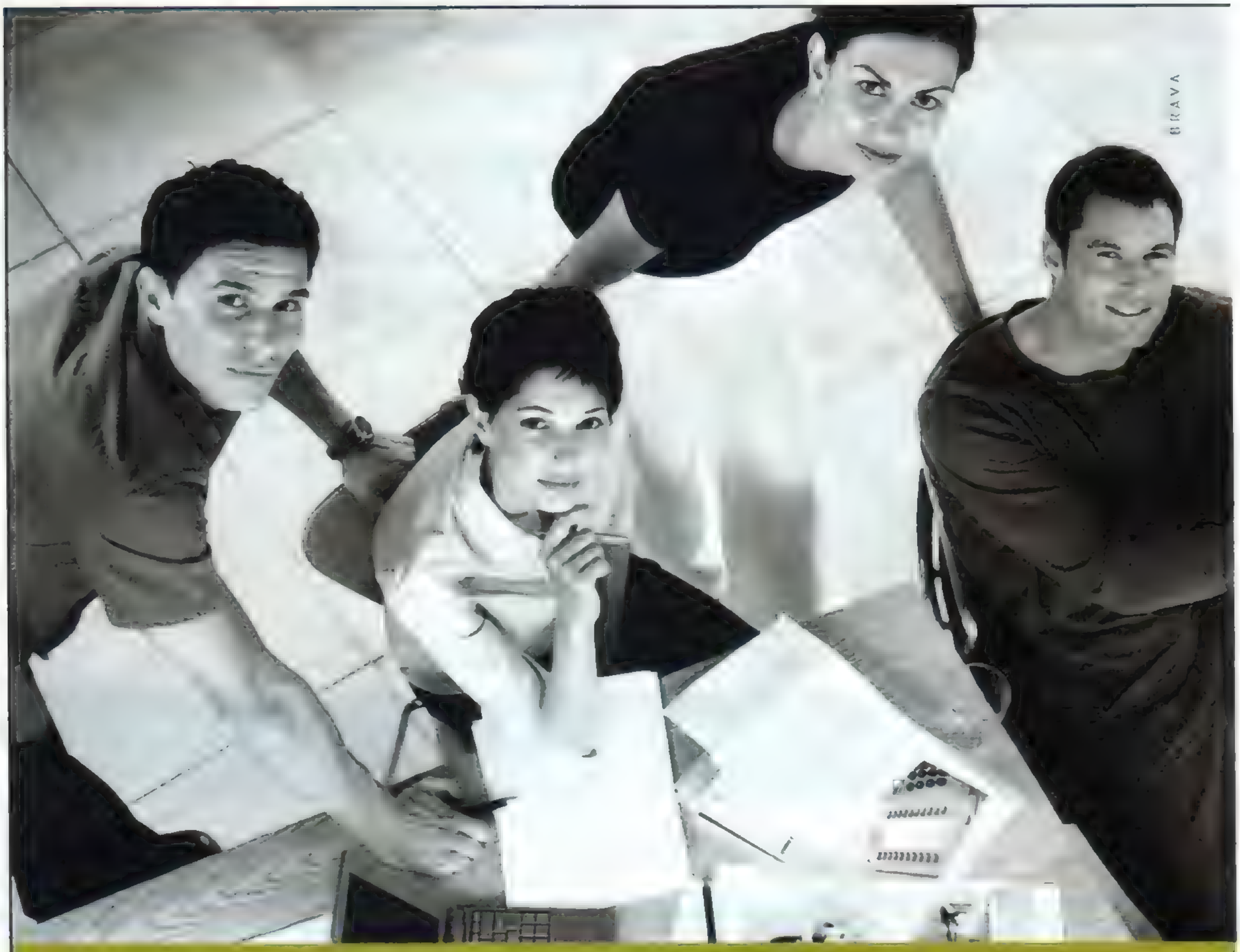
Após um período de formação por meio de nossos tradicionais métodos, o profissional será responsável pela gestão completa das missões de recrutamento da sua área de especialização e suas principais atribuições serão:

- Prospecção e manutenção de clientes;
- Aconselhamento técnico aos clientes;
- Avaliação e indicação de candidatos, assim como negociação e fechamento das vagas;
- Contribuição efetiva no crescimento e desenvolvimento da empresa no Brasil e na América Latina, com perspectivas de rápida evolução em sua carreira.

O candidato deve ter sólida formação acadêmica e experiência profissional em uma de nossas divisões especializadas. Inglês fluente é fundamental.

Acesse www.michaelpage.com.br para conhecer as nossas oportunidades

Michael Page
INTERNATIONAL



Ricardo Xavier: soluções completas em recursos humanos

A Manager agora é Ricardo Xavier: uma organização jovem, porém madura. Já nasceu com 33 anos de experiência.

A Ricardo Xavier nasce sob o signo da experiência, mantendo um time vencedor e a visão estratégica da tradicional Manager, empresa que a originou. Ao longo de 33 anos, sua equipe teve a oportunidade de atuar junto a empresas dos mais variados segmentos e portes. Seu trabalho multidisciplinar é consistente e plenamente identificado com os objetivos de seus clientes. A Ricardo Xavier está voltada para pessoas que ocupam os cargos, e não somente para os cargos em si. Ricardo Xavier, mais do que uma empresa de recursos humanos, uma consultoria voltada para a gestão de pessoas.

Consulte-nos: www.ricardoxavier.com.br ou 11 3673-9788.

Ricardo Xavier

BELO HORIZONTE • CAMPINAS • CURITIBA • PORTO ALEGRE • RIO DE JANEIRO • SALVADOR • SÃO JOSÉ DOS CAMPOS • SÃO PAULO

We're **looking for** new consultants.

You're looking for **a new life.**

Let's get together.

We are recruiting consultants at Robert Half, the world's largest specialized staffing and recruitment firm.

Send your CV to fernando.mantovani@roberthalf.com.br
mentioning "The Right Person" in the subject.

Robert Half
www.roberthalf.com.br

Sua energia combina com o nosso potencial. **Acesse:**

www.suaenergianossopotencial.com.br

O programa de trainees 2009 do Grupo Votorantim

Votorantim

HAYS
Engineering & Manufacturing

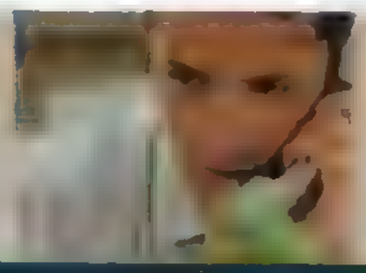
Gerente Sênior de TI

São Paulo - SP

Nosso cliente é uma multinacional farmacêutica de grande porte.

Reportando-se ao Diretor de TI-AL, você será responsável por toda a área de TI no Brasil, compreendendo sistemas, infra-estrutura, telecomunicações, *outsourcing* e *compliance*, com uma equipe de 7 reportes diretos e uma estrutura de suporte terceirizada.

Buscamos um profissional com formação superior e experiência em Gerência Sênior de TI em indústria farmacêutica ou similar. Visão estratégica, vivência em projetos e inglês fluente completam o perfil. **Ref.10128**



E **ana.gavioli@hays.com.br**
T **(+5511) 3046 9818**
F **(+5511) 3046 9820**
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/em

HAYS
Logistics & Supply

Dir. de Supply Chain e Operações

Nosso cliente é uma multinacional americana do segmento de embalagens com forte presença na América do Sul.

Você será responsável pela área de *Supply Chain* e Operações da América do Sul e suas principais atribuições incluirão a gestão das áreas de Materiais e PCP, Produção e Manufatura, Saúde e Segurança do Trabalho, além da Logística (inbound, outbound).

Formação em Engenharia ou Administração com experiência em indústria química ou papeleira nas áreas de planejamento, distribuição e operações de manufatura. Conhecimento em *Lean Manufacturing* e *6 Sigma* são necessários. Foco em pessoas e gestão de mudança. Disponibilidade para viagens e inglês fluente são obrigatórios. **Ref. 10147**

E **isabel.magrini@hays.com.br**
T **(+5511) 3046 9817**
F **(+5511) 3046 9820**
Rua Pequetita, 215, 13º andar
São Paulo - SP

Specialist Recruitment hays.com.br/ls

Sotreq CAT

DIRETOR COMERCIAL

Unidade Mineração

Empresa de Grande Porte, presente em 75% do território nacional,
66 anos de atuação no mercado de representação de equipamentos Caterpillar.

LOCAL DE TRABALHO: Contagem / MG.

PRINCIPAIS ATIVIDADES / DESAFIOS:

Reportando-se ao Diretor da Unidade de Negócio Mineração, o profissional terá as seguintes responsabilidades:

- Definir e implementar a estratégia comercial;
- Desenvolver e incrementar a carteira de clientes;
- Desenvolver relacionamentos com executivos das empresas clientes;
- Gestão da equipe comercial, desde aspectos técnicos como elaboração orçamentária;
- Garantir a Integração e Sinergia com a área de Suporte ao Produto.

PERFIL DO CARGO:

- Buscamos profissional com sólidas experiências consultivas;
- Formação em Engenharia;
- Capacidade de Liderança diferenciada;
- Agressividade Comercial;
- **Inglês fluente é essencial;**
- Desejável conhecer o mercado de mineração;
- Gestão de grandes clientes.

Favor enviar CV através do e-mail: recrutamento.selecao@sotreq.com.br colocando no assunto do e-mail: "MINERAÇAO" ou pela Caixa Postal 21.048, Rio/RJ - Cep: 20081-971, sob o código L-486.

PLANTE SEU TALENTO E COLHA UM FUTURO PROMISSOR.

PROGRAMA DE TRAINEES 2009

A capacidade de inovação da Syngenta tem gerado uma variedade de produtos e serviços para proteção de cultivos, sementes e biotecnologia.

Trabalhamos com agricultores e parceiros para criar soluções para agricultura sustentavel.

E assim que trazemos o potencial das plantas para a vida.

Com a nossa abrangência global, sempre estamos onde você está!

PRE-REQUISITOS:

- Formação superior concluida, entre dezembro de 2007 e dezembro de 2008, nos seguintes cursos: Engenharia Agronômica, Quimica, Produção e Mecânica, Administração de Empresas, Marketing, Economia e Quimica.
- Mobilidade geografica.
- Bons conhecimentos de inglès.
- Competencias basicas: liderança, inovação, comunicação, trabalho em equipe e foco em resultados.

REMUNERACÃO E BENEFICIOS:

- Salario compativel com empresas de grande porte.
- Plano de Previdência Privada diferenciado
- Assistência medica e odontologica
- Remuneração variável
- Seguro de vida.

Possibilidade de desenvolvimento de carreira no Brasil e Exterior.

Inscrições abertas de 17/8 a 20/9.

Inscreva-se no Programa de Trainees da Syngenta, acessando Recursos Humanos - Faça parte da nossa Empresa, no site www.syngenta.com.br

syngenta

PROGRAMA DE TRAINEES CARGILL 2009

Um mundo de oportunidades

Conheça o Programa de Trainees da Cargill.

Inscrições até 20/09 pelo site:
www.cargill.com.br

Ha sete anos consecutivos é uma das melhores empresas para trabalhar

Cargill

Você se preocupa com sua carreira?
Nós também.

Atinja o topo de sua carreira em Management Consulting

Na Accenture você poderá fazer parte de projetos vitais para as maiores empresas do mundo, trabalhando com os melhores profissionais do mercado para desenvolver soluções e lidar com complexos desafios de negócios. Precisamos de pessoas capazes de desafiar o modo convencional de raciocinio, e que possam criar soluções inovadoras para nossos clientes

Buscamos interessados em atuar nas áreas de:

- CRM
- Supply Chain Management
- Finance & Performance Management
- Talent & Organization Performance
- Strategy

Cadastre seu currículo no nosso site: www.accenture.com.br/carreira

• Consultoria • Tecnologia • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

A **SOMA Desenvolvimento Humano.** busca identificar no mercado profissionais para atuação na Superintendência Jurídica da **CNI** em **Brasília.**

ADVOGADO

- Graduação em Direito.
- Pós-graduação em Direito do Trabalho ou Sindical.
- Desejável mestrado em Direito.
- Experiência em relações do trabalho.
- Experiência com atuação em instâncias públicas, privadas e judiciais.
- Desejável conhecimento em inglês e espanhol.
- Desejável domínio básico de Word, Excel e PowerPoint.

ADVOGADO ESPECIALISTA

- Graduação em Direito.
- Pós-graduação em Direito Ambiental.
- Desejável mestrado ou doutorado na área de atuação.
- Desejável magistério em graduação ou pós-graduação em Direito.
- Conhecimento específico, no mínimo, em dois ramos do Direito, além do Direito Ambiental.
- Conhecimento da estrutura do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA.
- Experiência com representação e defesa de interesses de instituições perante instâncias públicas, inclusive judiciais e privadas.
- Exp. com formulação e orientação de posições jurídicas sobre diversas matérias do direito.
- Desejável conhecimento em inglês.
- Desejável domínio básico de Word, Excel e PowerPoint.

ESPECIALISTA JURÍDICO

- Graduação em Direito.
- Pós-graduação lato-sensu na área de atuação do Direito.
- Desejável mestrado ou doutorado na área de atuação.
- Desejável magistério em graduação ou pós-graduação em Direito.
- Conhec. do processo legislativo e domínio de técnicas de elaboração de atos normativos.
- Experiência com representação e defesa de instituições perante as instâncias públicas e privadas, inclusive tribunais superiores.
- Exp. com formulação e orientação de posições jurídicas sobre diversas matérias do direito.
- Desejável conhec. institucional referente ao Sistema Indústria (CNI, SESI, SENAI e IEL).
- Desejável conhecimento em inglês.
- Desejável domínio básico de Word, Excel e PowerPoint.

Para alguns dos cargos acima poderá haver flexibilidade da carga horária diária.

Etapas do Processo Seletivo

- Análise de requisitos curriculares
- Entrevistas comportamentais
- Aplicação de redação.
- Aplicação de testes de informática
- Aplicação de provas de conhecimentos específicos
- Aplicação de testes de análise de perfil pessoal

Inscreva-se pelo site www.somadesenvolvimento.com.br

Diretor Financeiro

Procuramos para nosso cliente, multinacional líder em seu segmento de mercado o seguinte executivo:

- Experiência mínima de 5 anos no cargo em empresas multinacionais de porte;
- Experiência em estruturação e gerenciamento de sistemas ERP;
- Desejável experiência em companhias seguradoras;
- Reportará ao Presidente da empresa no Brasil;
- Gerentes das seguintes áreas serão subordinados a este diretor: contábil, fiscal e tributária, planejamento financeiro, tesouraria, jurídica e business inteligence;
- Relatórios Financeiros entregues dentro dos prazos estabelecidos;
- Capacidade de motivar sua equipe proporcionando um ambiente favorável ao desenvolvimento baseado em alto padrão de qualidade;
- Liderança, desenvolvimento de talentos, visão estratégica, trabalho em equipe e busca de resultados são algumas das competências exigidas para esta posição;
- Formação superior completa em universidade de primeira linha, com Pós - Graduação ou MBA;
- Imprescindível inglês fluente;
- Disponibilidade para viagens internacionais.

Os interessados deverão encaminhar Curriculum Vitae para o e-mail rh@especifica.com.br "assunto" Diretor Financeiro.

especifica

Programa de Trainee Souza Cruz

Conclusão do curso de graduação entre Dez/2006 e Dez/2008;
Mobilidade geográfica;
Inglês fluente;
Bons conhecimentos de

Etapas do processo seletivo:
Inscrições no site
Testes on-line: inglês e raciocínio lógico
Dinâmica de grupo e teste presencial de inglês
Estudo de caso / Entrevistas

Finanças; Fumo; Industrial; Jurídico;
ursos Humanos e Tecnologia da

Acesse o site e faça sua inscrição:
www.souzacruz.com.br

SOUZA CRUZ

Educação EXECUTIVA

INGLES USA

CURSOS INTENSIVOS INDIVIDUAIS em CINCINNATI, OHIO, USA

especial para empresas e altos executivos

FUNDADA EM 1972

Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluídos no preço do pacote.

PROGRAMA: 7 horas diárias de classes, segunda a sábado, com uma hora de descanso para o almoço com o professor

Duração de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA INC.

322 East Fourth Street • Cincinnati, Ohio 45202 U.S.A.
(513) 721-8782 • FAX: (513) 721-8819
www.cincilingua.com

B.I. INTERNACIONAL
CONHECIMENTO
INOVAÇÃO
EMPREENDEDORISMO

B.I. INTERNACIONAL - EDUCAÇÃO EXECUTIVA ACESSÍVEL COM AS MELHORES BUSINESS SCHOOLS DO MUNDO.

MASTER & MBA | COM A SUA FORMA DE VER O MUNDO.

O B.I. Internacional é a mais global das escolas de negócios do Brasil e parceira das melhores business schools do mundo. Uma instituição que tem o foco na inserção de executivos e entidades brasileiras em uma economia desenvolvida, através do conhecimento globalizado, da inovação e do empreendedorismo.

Com um ensino executivo de alto nível, seus programas de Master & MBA proporcionam um contexto para a introdução e consolidação na competitividade global.

Tudo a seu tempo e de acordo com as suas necessidades de desenvolvimento.

INSTITUTO TECNOLÓGICO

INNOVATION PROGRAM:
O programa com o mais prestigiado Instituto Tecnológico do mundo localizado em Boston - MA.

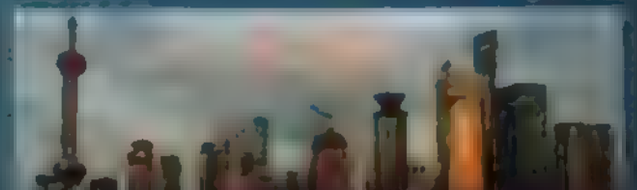
MASTER PROGRAMS NO BRASIL
Complementacao Acordada*

MEI • Master em Empreendedorismo e Inovação / Innovation Program e Babson
MGM • Master in Global Management / Columbia, Berkeley, Innovation Program e Shanghai
MGA • Master em Governança Corporativa e Avaliação de Empresas / Columbia e Babson
MSI • Master in Social Innovation

MBA PROGRAMS NO BRASIL
Complementação Acordada*

- Gestão Empresarial e Inovação / Columbia e Innovation Program
- Gestão de RH e Estratégias de Negócios / Berkeley
- Gestão de Projetos Inovadores / Berkeley e Innovation Program
- Contabilidade e Auditoria / Berkeley e Columbia
- Gestão Empreendedora / Babson e Berkeley
- Sea Business / Berkeley e Columbia
- Trade Marketing / Berkeley e Shanghai

A Complementação será ministrada pelas escolas internacionais com uma linguagem bem direcionada e poderá ser cursada no Brasil e/ou exterior com a possibilidade de tradução simultânea. E o conhecimento globalizado cada vez mais acessível.



Inscrições abertas para o 2º semestre.
Início das aulas a partir de setembro.

Informações: (11) 3014-1000 • World Trade Center
Brooklin/SP • infosp@biinternacional.com.br

www.biinternacional.com.br

Fundação Vanzolini. Vamos muito além do que você imagina

Em convênio com a Universidade de São Paulo (USP), a Fundação Vanzolini oferece cursos de pós-graduação *lato sensu*, com excelência em qualidade e inovação. São ministrados por um corpo docente de primeira linha que forma profissionais diferenciados, com avançada visão em gestão corporativa. Estude na Fundação Vanzolini. Você vai realizar muito mais do que imagina.

Mais informações e inscrições no site: **www.vanzolini.org.br**

Tel.: (11) **3814-7366** ramais 300, 392, 424 e 479

CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO:

Administração Industrial (CEAI)
Administração de Serviços
Gestão Industrial
Gestão da Tecnologia da Informação
Gestão de Projetos
Logística Empresarial
Qualidade e Produtividade
MBA Executivo
Gestão de Operações - Produtos & Serviços

Fundação Vanzolini

SQ PRO

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

USP UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Painel EXECUTIVO

trapézio

- **Eduardo Bom Ângelo**, que comandou a Cigna e BrasilPrev, é o novo presidente da LAZAM-MDS, corretora controlada pela família Feffer e pelo Grupo Sonae.
- **David Jones**, que atuou como diretor de desenvolvimento de negócios da Syngenta, passa a presidir o Conselho Diretivo da ARYSTA LIFESCIENCE.
- **Eduardo Cardoso** foi nomeado CEO da PROMONLOGICALIS LATIN AMERICA.
- **Emagnor Tessinari** é o novo COO do IG.
- **Flávio Martelli** está à frente da gerência-geral da SYSPRICE, empresa do Grupo YKP.
- **Carlos Costa Pinto** deixa a IBM para assumir a vice-presidência executiva da BEMATECH, onde responde também como COO.
- **Miriam Korn** está à frente da superintendência-geral da PIRANGY, holding da Célere Intralogística e da Movicarga.
- **Paulo Bittencourt** assume em Belo Horizonte a superintendência do DIAMONDMALL, da Multiplan.
- **Fernando Feitoza** é o novo superintendente comercial da ACROSS.
- **Marcos Almeida** assume o posto de COO da STRATAGEO SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS, enquanto **Marcos Gallotti** e **Chaalen Hage** respondem, respectivamente, pelas diretorias técnica e de operações.
- **Márcio Poças** passa a responder como diretor de TI da NOVARTIS BRASIL.
- De volta da matriz, **Arlene Heiderich Domingues** assume a diretoria de RH e de relações corporativas da ROBERT BOSCH América Latina no lugar de **Harold Bouillon**, que passa a responder como diretor de Compliance e Jurídico Trabalhista/Previdenciário.
- Vindo da Schincariol, **Luiz Oddone** regressa à NESTLÉ como diretor da unidade de negócios Sorvetes. Outro executivo que retorna à empresa, após passagem pela Natura, é o gerente executivo de marketing **Eduardo Costa**.
- **Sun Kim** é a nova diretora da área de afinidades da RSA SEGUROS.
- **Cássio Pantaleoni** responde pela diretoria comercial do SAS BRASIL para a vertical finanças.
- **Ricardo Stamato** está à frente da diretoria de operações da ICATU HARTFORD.
- **Simone Okamoto** foi promovida a diretora adjunta de vendas da HYATT HOTELS & RESORTS.
- A WDC NETWORKS anuncia **Paulo de Tarso Pacífico** como diretor comercial da divisão de Telecom.
- **Antenor Nogara** ingressa na D-LINK como diretor comercial da unidade de negócios Business Solutions.
- A diretoria de marketing corporativo e de produtos da OKI PRINTING SOLUTIONS está a cargo de **José Henrique Amorosino**.
- **Márcio Poças** passa a responder como diretor de TI da NOVARTIS BRASIL.

SetePerguntas

PARA **ARMANDO BRANCHINI**

"Luxo não é só para rico"

Um dos maiores consultores mundiais em mercado de luxo explica por que o Brasil virou um dos países mais cobiçados pelas grandes grifes

ROBERTA PADUAN

ROBERTO POVITI/GRAZIA NEWS

Branchini: "O consumo de luxo cresce no país a uma taxa de quase 20% ao ano"

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE luxo da Itália, que reúne grifes como Salvatore Ferragamo, Valentino e Gucci, o consultor Armando Branchini afirma que o Brasil tem um potencial de crescimento nesse mercado superior ao de China e Rússia. Às vésperas de viajar para o Brasil para dar uma palestra sobre o assunto, ele concedeu a seguinte entrevista a EXAME de seu escritório em Milão.

1 Qual a importância do Brasil para a indústria de luxo mundial?
É um mercado importantíssimo. O país responde por 1% do consumo mundial desse segmento, mas o mercado de luxo vem crescendo a uma taxa de quase 20% ao ano. China e Rússia já são mercados de luxo importantes, com 3% do consumo mundial cada um e potencial de crescimento ainda alto, porém abaixo do brasileiro e do indiano.

2 O senhor notou mudanças no Brasil desde que começou a visitar o país, há 15 anos?
Sim. O número de consumidores sofisticados cresceu dramaticamente. Essas pessoas não pertencem mais somente às famílias tradicionais, às muito ricas.

3 Então, luxo não é só para ricos?
Definitivamente não. Além do consumidor de luxo que chamamos de "absoluto", aquele que consome praticamente tudo de altíssimo nível, há os que compram com menos freqüência e os que compram uma vez ou outra. Esses dois perfis são muito importantes, pois formam um contingente enorme de pessoas que em algum momento vão exercer seu bom gosto.

4 Além dos grandes países emergentes, que outros mercados estão despontando no setor de luxo?
O Oriente Médio, em geral, tem crescido fortemente nos últimos cinco anos e deve continuar assim. Nos países asiáticos, especialmente Coréia do Sul, Cingapura e Malásia, a indústria do luxo segue a mesma tendência.

5 Qual é o grande objeto de desejo do segmento de luxo atualmente?
O conceito de luxo vem sendo atrelado cada vez mais à liberdade. Liberdade de escolha, de fazer o que se quer com o tempo. As mulheres têm buscado bem-estar e qualidade de vida em spas sofisticados, por exemplo, enquanto os homens estão comprando helicópteros e jatinhos.

6 Esses desejos mudam de tempos em tempos?
Sim. Na década de 70, as mulheres queriam jóias e viagens a resorts. Os homens prestavam mais atenção em carros e sapatos de luxo. Nos anos 80, as mulheres passaram a cobiçar estilistas famosos e viagens para conhecer novas culturas, enquanto os homens queriam barcos e relógios. Na década de 90, as mulheres buscaram as cirurgias plásticas, e os homens passaram a valorizar casas mais luxuosas e hotéis sofisticados.

7 Quais são os maiores desafios do momento para as empresas que trabalham com esse público?
Os executivos de negócios de luxo têm de saber gerir os ativos intangíveis da companhia. Precisam criar e gerir a marca e os valores atrelados a ela, criando uma identidade de estilo e sabendo comunicar essa identidade. Igualmente fundamental é passar aos clientes o que eu chamo de conceito de escassez. Ou seja, que aquele produto que a pessoa está comprando não é para todos, mas para poucos. ■

UM GRANDE PAÍS SE FAZ COM GRANDES EMPRESAS.

IPIRANGA MAIS QUE FORTE, ULTRA FORTE.
ULTRA ANUNCIA CONTRATO DE COMPRA DO NEGÓCIO DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS TEXACO NO BRASIL.

Há 70 anos, o Ultra é um exemplo de confiança no Brasil.
Um dos maiores grupos nacionais, atua através de suas empresas Ipiranga, Ultragaz, Oxiteno e Ultracargo, e conta com 10 mil profissionais.

O acordo de compra do negócio de distribuição de combustíveis Texaco no Brasil, com recursos próprios, representa um grande passo para competir no mercado nacional.

A Ipiranga fica ainda maior e mais forte, atuando também nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com a marca Texaco.

Mais do que a compra de uma empresa, este é um compromisso com a ampliação da distribuição de produtos, serviços e vantagens para seus consumidores.

É maior eficiência, agilidade e competitividade para a distribuidora e todos os seus revendedores.

E é um compromisso, especialmente, com um Brasil maior. Porque um país precisa de empresas fortes, empreendedoras e que atuem com seriedade, ética e responsabilidade social, contribuindo para o crescimento e a prosperidade de todos.

Afinal, um grande país se faz com grandes empresas.

Saiba mais sobre a operação no site www.ultra.com.br

Ipiranga
Mais que forte, ULTRA forte.

ULTRA É:
IPIRANGA
OXITENO
ULTRACARGO
ULTRAGAZ

Apontamos para o futuro

ULTRA

TALENT

CHAMEX

Especialista em Papel
e de bem com a natureza.

INTERNATIONAL PAPER

Eu já sabia.

Chamex,
o primeiro papel certificado pelo Cerflor/Inmetro.

Aprovado pelo Programa Brasileiro de Certificação Florestal

Cerflor

Meio Ambiente

Chamex se tornou o primeiro papel a obter o Certificado **Cerflor** (Programa Brasileiro de Certificação Florestal), desenvolvido e coordenado pelo **INMETRO**. Um reconhecimento que reforça o compromisso e as atitudes responsáveis da International Paper em utilizar matéria-prima e recursos naturais de maneira sustentável na fabricação dos seus produtos. Por isso, se você exije qualidade nos seus trabalhos com responsabilidade ambiental, **use Chamex e comprove o que o meio ambiente já vinha acompanhando de perto.**